

مركز البحوث

الدليل الشامل فى مراجعة العمليات

تأليف

هارى ر . رايدر

ترجمة

أ. ناصر بن بكر القحطاني - أ. بابكر الأمير بابكر

راجع الترجمة

د. محمد على ميرغنى

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

الدليل الشامل

في

مراجعة العمليات

تأليف

هاري ر. رايدر

ترجمة

أ. ناصر بن بكر القحطاني أ. بابكر الأمير بابكر

راجع الترجمة د. محمد على ميرغنى

١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

ⓒ معهد الإدارة العامة ، ١٤١٩هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
رايدر ، هاري ر .
الدليل الشامل في مراجعة العمليات :
ترجمة ناصر بكر القحطاني ، بابكر الأمير بابكر – الرياض .
٤٦٦ ص ١٦,٥ × ٢٣,٥ سم
ردمك ٠-٥٢-١٤-٩٩٦٠
١- مراجعة الحسابات ٢- الرقابة الإدارية
أ- القحطاني ، ناصر بكر (مترجم) ب- بابكر ، بابكر الأمير (مترجم)
ج – العنوان
ديوي ٦٥٧,٨٣٥ ١٩/٢٧١٩

رقم الإيداع : ١٩/٢٧١٩
ردمك : ٠-٥٢-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

THE COMPLETE GUIDE TO OPERATIONAL AUDITING

HARRY R. REIDER

John Willey & Sons, Inc
1994

تمهيد

هدف هذا الدليل هـــو معاونتك في فهم المبادئ الأساسيـــة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مراجعة العمليات. بالإضافة إلى ذلك فهذا الدليل يوفر المعلومات والأسس التي يجب أن تعرفها ؛ لتتمكن من الاستفادة من مفاهيم مراجعة العمليات بصورة فعالة. هذا الكتاب مصمم لمقابلة احتياجاتك بغض النظر عن خبرتك السابقة أو عدمها في مراجعة العمليات. ويقدم المعرفة الأساسية للذين ليست لديهم خبرات ، ويعطي التعزيز والمعرفة الإضافيين للذين لهم خبرة سابقة في مراجعة العمليات.

الأسئلة التى ستتم الإجابة عنها هنا تشمل الآتى:-

١ – ما هى مراجعة العمليات؟

٢ – متى أقوم بإجراء مراجعة العمليات؟

٣ – كيف أستطيع القيام بمراجعة العمليات بفعالية وكفاءة؟

٤ – كيف أقوم بالتغيير الإيجابي كنتيجة لمراجعة العمليات؟

٥ – كيف أستطيع استخدام أدوات وأساليب مراجعة العمليات لتنفيذ العمليات بصورة اقتصادية وكفائية وفعالة بشكل مستمر ؟

المواد الواردة في هذا الكتاب يمكن أن يستخدمها المراجعون الداخليون وغيرهم للقيام بمراجعة العمليات لمخدوميهم ، وكذلك يستفيد منها المراجـــعون الخارجيون في خدمة عملائهم. بالإضافة لهذا فإن الأدوات والأساليب المقدمة في هذا الكتاب يمكن لأي شخص استخدامها ، لتنفيذ العمليات بأكثر السبل اقتصاداً وكفاءة وفعالية.

*** الغرض والأهداف**

في بيئة اليوم الاقتصادية المتعددة الأوجه وضعت الإدارة التنظيمية تأكيداً زائداً على تقييم اقتصادية وكفاءة وفعالية عمليات المنظمة. ومراجعة العمليات هي الأداة التي تستعمل للقيام بمثل هذا التقييم. هذا الكتاب يقدم المبادئ الأساسية لتخطيط وإجراء مراجعة العمليات هذه، ويقدم أيضاً الأسس التي يجب أن يعرفها المراجع لفهم مفاهيم مراجعة العمليات.

أهداف هذا الدليل هي كالآتى:

- زيادة فهم أفكار ومفاهيم مراجعة العمليات ، ورفع القدرة على استخدامها بفعالية.
- زيادة فهم غرض وآليات إجراء مراجعة أو فحص العمليات .
- المساعدة في معرفة العلاقة ، وأوجه الاختلاف بين مراجعة العمليات والمراجعة المالية.
- زيادة المهارات والقدرات المطلوبة لإجراء مهام مراجعة العمليات أو فحوصات العمليات.
- زيادة إدراك فرص مراجعة العمليات والمساعدة في تحديدها.
- تحسين قدرة المراجع للقيام بمهام مراجعة العمليات أو فحوصات العمليات، في وضعه أو وضعها الحالي .

في كثير من المنظمات تتطلع الإدارة العليا اليوم للطرق التي تجعلها أكثر منافسة ، ومحافظة على وضعها في السوق ، أو حتى لمجرد التمكن من البقاء . كثير من المديرين أحسوا بأن العديد من أنظمتهم التنظيمية معوقة

للتطور، وتقعدهم عن النجاح ، وهي نفس النظم التي يفترض فيها أن تكـــون مساعدة مثل :-

١-نظم التخطيط طويل وقصير المدى التى نتجت عنها خطط موثقة، ولم تنتج عنها نتائج فعلية.

٢-نظم الموازنة التي أصبحت مكلفة من حيث : تخصيص الموارد بفعالية ، والتحكم في التكاليف المرتبطة بالنتائج.

٣ -البناءات التنظيمية التي خلقت هياكل صعبة القياد والتي نتجت عنها نظـم غير ضرورية للرقابة والمتابعة.

٤ - هياكل محاسبة التكاليف التي شوهت التكاليف الحقيقية للمنتج ، ونتجـت عنها تسعيرة أعاقت القدرة على المنافسة .

٥ - النظم الإدارية التي ولدت نظماً حاسوبية وتقارير موســعة دون زيــادة فعالية العمليات.

مراجعة العمليات هي أداة تجعل هذه النظم مساعدة حسب القصد وكذلـك لتوجيه المنظمة نحو أهدافها. نظرياً يجب أن تعمــل المنظمــات بطـــريقة اقتصادية وكفئة وفعالة في كل الأوقات. إذا كان هذا هو الحال فإن أســـاليب مراجعة العمليات يجب أن تطبق على أساس مســتمر. على كل حال بمرور الوقت تتجه النوايا الحسنة والنظم المعاونة نحو التدهور، لذا تكون مراجعـــة العمليات وفحوصاتها ضرورية لإعادة المنظمة إلى طريقها الصحيح بتحديـد خلل العمليات وبإعداد التوصيات العملية وتطبيق التغييرات الإيجابية. بالرغم من أنه يجب على الإدارة احتضان مفاهيم مــراجعة العمليات وتطبيقها قدماً

فإن هذا لا يحدث إلا نادراً و بالمقابل فإن الإدارة تبدو في حاجـــة للإقنـــاع بقيمة مراجعة العمليات . ففي سبيل عرض فوائد مراجعة العمليات من المهم التأكيد على أن مراجعة العمليات تكلفتها مبررة ، بعكس المراجعـــة الماليـــة التي تستغرق زمناً وتتكلف مالاً من أجل القوائم المالية وإبـــداء رأي غـــير متحفظ . وتبعاً لذلك فإن بيئة مراجعة العمليات تصبح في الواقع مركز ربحية بدلاً من مركز تكلفة. برغـــم عدم وجود ضمانات فإن مراجعـــة العمليـــات الناجحة يجب أن تنتج ثلاثة أو أربعة أضعاف تكلفتها في الوفورات السنوية. هذه الوفورات لا تتم مرة واحدة بل هي مستمرة وتتم سنة بعد أخرى. وعند نجاح مراجعة العـــمليات يمكن للإدارة أن تعي بسرعة أنه بإجراء المزيد من مراجعة العمليات ، وبتطبيق المزيد من الكفاءات والاقتصاديات الموصى بها تجني المزيد من الوفورات والنتائج. بالإضافة إلى هذا فإن القدرة المترســـبة لتنفيذ مراجعة العمليات ستظل في منطقة الفحص ، ولذا فإن موظفي العمليات يمكن أن يستمروا في تطبيق مفاهيم مراجعة العمليات بشكل مستمر.

يجب أن تضع في ذهنك أن هدف مراجع العمليات ليس هـــو أن يكـــون ناقداً للعمليات الجارية ، بل هدفه القيام بفحص العمليات ، وإعـــداد برنـــامج لتحقيق تحسينات إيجابية للعمليات بالتعاون مع الإدارة وموظفيها. هذا يمكـــن إنجازه بصورة أكثر تأثيراً بالعمل مع موظفي العميل في المواضـــع التـــي يقفون فيها على النواقص والخلل ، ولهم فيها الرغبة على التعـــاون. فكـــرة مراجعة العمليات يجب أن تباع كبرنامج داخلي للفحص موجه نحو تحقيـــق الكفاءات ، والاقتصاديات المحسنة التي يتولد عنها المزيد من النتائج العملية.

من هو مراجع العمليات؟

مراجعة العمليات يمكن أن يقوم بها أي شخص يحمل مهارات مناسبة. وعلى كل فإن المراجعين الماليين (الداخليين أو الخارجيين) لمعرفتهم بالعمليات ولمهاراتهم التحليلية فهم خير من يطلب منهم القيام بمثل هذه الخدمات. في بعض المنظمات تؤسس وحدة مراجعة عمليات أو فحص مستقلة مدربة على مفاهيم مراجعة العمليات. إن أكثر الطرق فعالية لتطبيق مثل هذه الإجراءات هي إسناد المسئولية الشاملة لتطبيق إجراءات مراجعة العمليات على مستوى المنظمة ، وهي تشمل القيام بمراجعة العمليات، وتدريب موظفي العمليات على تطبيق هذه الأساليب في مجالاتهم.

إن التقدم والنجاح النهائي في تحقيق فوائد مراجعة العمليات يعتمد بقدر كبير على مهارات المراجعين ، ونظرة الإدارة والآخرين لهم . المراجعون المناط بهم مهمات مراجعة العمليات يجب أن تكون لديهم القدرة على مراجعة النواحي المالية والإدارية والتشغيلية. **إن صفات مراجع العمليات الفعال تشمل الآتي:-**

- حب الاستطلاع (الخيال).
- القدرة التحليلية.
- القدرة على الإقناع.
- القدرة الجيدة على الحكم.
- حسن التصرف.
- الموضوعية.
- مهارات الاتصال.

- المبادرة لتطوير أساليب في مجـــالات قياس العمل ، وخرائـــط التدفـــق ، وتحليل التكلفة ، والعائد والتحليل التنظيمي ، ومعالجة البيانات ..... الخ.
- الاستقلال.
- الثقة.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يجب أن يتمتع مراجع العمليات بالصفات التالية:-

١- القدرة على تحديد مناطق المشاكل ، وذلك بالنظر فـــي وضـــع معيـــن، وتحديد المشاكل والمعوقات بسرعة.

٢- القدرة على معرفة مناطق المشاكل الحرجة ، لتفـــادى الوقوع فـــي مطـــاردة الفئران بدلاً من مطاردة الأفيال. إن تطبيق قانـــــون (٨٠ / ٢٠) يوضـــح أن مراجع العمليات يحتاج إلى (٨٠%) من حسن تصرف و (٢٠ %) خـــبرة فنية ، وأن (٨٠%) من مناطق المشاكل تسبب (٢٠%) من المشاكل ، وأن (٢٠%) منها تسبب (٨٠%) من المشاكل.

٣- القدرة على وضع نفسه مكان الإداري لتحليل المشـــكلة ، وأن يطـــرح الأسئلة من منظور الإدارة . هذا أمر صعب في بعض الأحيان ؛ حيث إن المراجـــع لم تسبق له تجربة الجلـــوس فـــي موقـــع الإداري المتصـــل بالعمليات . حتى لو كان هذا غير صحيح فإن المراجع ربما يجد صعوبـــة في فهم المحددات التي يعمل المديرتحت تأثيرها ، وبالتالي يصعب عليـــه معرفة ما يمكن عمله ، وما لا يمكن عمله.

٤- المهارة فى توصيل نتائج مراجعة العمليات . إن نجاح مراجعة العمليات التي تنفذها يقاس بدرجة تطبيق توصياتك. كما أن التطبيق هو ناتج مباشر

للاتصال الفعال. من القواعد المسلم بها في مجال مراجعة العمليات – هي أن نجاحك يكمن في التمكن من إقناع الإدارة بتبني أكثر من (٥٠%) من توصياتك.

مهارات وقدرات مراجعة العمليات

بالرغم من أن الصفات التي ذكرت سوف تكون مساعدة أيضاً للمراجع المالي ، فإنها حيوية و هامة لمراجع العمليات. في حين أن المراجعين الماليين يجب أن تكون لديهم قدرة تحليلية فإنهم يستعملونها أساساً للقيام بأعمال متكررة ، وأما مراجعو العمليات من الناحية الأخرى فإنهم يوظفون هذه المهارات والقدرات لتقييم وضع العميل ، وللتوصية بتحسينات إيجابية في العمليات .

إن الفرق بين الصفات المطلوبة للمراجعين الماليين ومراجعي العمليات مشابه للفرق بين الدماغين الأيسر والأيمن فالدماغ الأيسر هو الذي يتحكم في عمليات التفكير والحساب ، وهو أكثر أهمية للمراجع المالي، في حين أن الدماغ الأيمن والذي يتحكم في مهارات الإبداع والفهم هو أكثر أهمية لمراجع العمليات. إن مراجع العمليات يحتاج في الأساس إلى توازن جيد بينهما رغم التركيز الأكبر على جانب الإبداع والفهم. أما المراجع المالي فيحتاج بالضبط للعكس. وهذا هو السبب في أن المراجع المالي الجيد لا يكون دائماً مراجع عمليات جيداً .

لتقديم خدمات فعالة يجب على مراجع العمليات أن يمتلك معرفة أساسية بكامل بيئة المنظمة التي يراد فحصها ، وكذلك درجة عالية من المهارة والخبرة بأساليب وأدوات التحليل المطلوبة لحل المشاكل. مراجع

العمليات يجب أن تكون لديه حساسية وفهم لقيم وأهداف مختلف الناس الذين يشكلون المنظمة.

إن الأشخاص المدربين على إجراءات المراجعة لا يحتاجون لقضاء سنين عديدة في دراسة طرق جديدة قبل الشروع في مراجعة العمليات؛ لأن الأساليب الأساسية متشابهة . إنهم فقط يحتاجون إلى صقل مهارات المراجعة ، ومهارات تحديد المشاكل ، ومهارات التحليل التي يمتلكونها من قبل . يمكن النظر إلى مراجعة العمليات على أنها (٨٠%) تحليلاً عملياً وحسن تصرف و (٢٠%) معرفة فنية.

إن مراجعة العمليات تتطلب من المراجع امتلاك عدد من أدوات وأساليب المراجعة العديدة التي يمكن أن يستخدم كثيراً منها في مراجعة العمليات ، والمراجعة المالية على حد سواء.

الأشياء الآتى ذكرها تدخل ضمن أساليب المراجعة تلك :

- تحليل التكاليف.
- إعداد وتحليل خرائط تدفق النظم.
- تطوير و/أو تحليل نظم وبرامج الحاسوب .
- تقييم إجراءات ونتائج معالجة البيانات .
- إجراءات العينات الإحصائية .
- إجراء التنبؤات والتوقعات وتفسيرها .
- مهارات المقابلات الشخصية (المعاينات).
- تطوير التخطيط والتحليل التنظيمى .
- وضع الأهداف والمقاصد ومعايير قياس الأداء الأخرى .

- تطوير وتحليل الهياكل التنظيمية.
- التحقق من دقة البيانات .
- تحديد الالتزام بالقوانين والنظم.
- استعمال أساليب التحليل المتقدمة مثل : تحليل المصفوفات ، وتحليل الارتباط ، والانحدار الخطي وطريقة بيرت وطريقة المسار الحرج .
- تحليل التكلفة والمنفعة .
- مهارات الاتصال شفاهةً وكتابةً.

إن نجاح مراجع العمليات الفعال يقوم على ما تم إنجازه ، وهذا يعني تطبيق وتنفيذ التوصيات المقدمة للإدارة. ومراجعة العمليات يجب أن تكون جذابة ومجزية للمراجع. وإن وضع الفرد كمراجع ، ومصداقية كل موظفي المراجعة ، والاهتمام الإيجابي من قبل الإدارة والآخرين بموظفي المراجعة كلها – ستزيد بالتناسب مع درجة النجاح المحقق في مراجعة العمليات.

نتيجة لتعدد الأنواع والتعقيدات المختلفة في مراجعة العمليات ، واختلاف المهارات المطلوبة ، فإن التخصصات الوظيفية المساعدة تكون غالباً ضرورية لدعم مهارات وقدرات موظفي المراجعة العادية.

على كل حال لا يكون من العملي دائماً الاحتفاظ بموظفين يتمتعون بكل المهارات المطلوبة من بين موظفي مراجعة العمليات ، ولهذا يجب تحديد المهارات الضرورية لتنفيذ كل عملية مراجعة ، ثم التأكد من توفر مثل هذه المهارات لدى الموظفين ، أو التعاقد مع الخبرات الخارجية المطلوبة.



الفصل الأول

نظرة عامة

(١-١) مقدمة

هذا الفصل يقدم نظرة عامة عن نظريات وأسس ومصطلحات مراجعة العمليات. اعتاد المراجعون الداخليون والخارجيون (المحاسبون القانونيون) على تقديم خدمات المراجعة المالية لمخدوميهم وعملائهم. أما الآن وفي ظل بيئة اقتصادية منافسة ودائمة التغير ، فإن الإدارة تتطلع إلى ما هو أكثر من المعلومات المالية التاريخية. المديرون يحتاجون ويطلبون معلومات عن العمليات الداخلية لمنظمتهم ، ويبحثون عن توصيات تعينهم في كيفية الإدارة والتشغيل بصورة أكثر اقتصادية وكفاءة وفعالية . إن عملية مراجعة العمليات هي أكثر عوناً وفائدة في الحالات التالية:-

- تحديد مجالات العمليات التي تحتاج للتطوير الإيجابى.
- تعيين سبب المشكلة لا أعراضها.
- قياس أثر الوضع الحالي على العمليات .
- بلورة توصيات عن اتجاهات العمل البديلة لتصحيح الوضع.

إن هذا الفصل سوف:-

١- يقدم مفاهيم وأسس مراجعة العمليات.

٢- يقدم أحدث أوضاع مراجعة العمليات.

٣- يزيد فهم المعايير المستعملة في مراجعة العمليات.

٤- يعود القارئ على التعريفات والمصطلحات الشائعة الاستخدام في مراجعة العمليات.

٥- يحدد أوجه الاختلاف بين المراجعة المالية ومراجعة العمليات.

٦- يزيد فهم فوائد مراجعة العمليات .

٧- يقدم المراحل التي تجرى فيها مراجعة العمليات.

اعتاد المراجعون الخارجيون (المحاسبون القانونيون) بمعاونة المراجعين الداخليين على مسئولية مراجعة السجلات المحاسبية والمالية ، بغرض إبداء الرأي عما إذا كانت القوائم المالية المقدمة تعبر بعدالة عن المركز المالي للمنظمة أم لا. وكجزء من عملية المراجعة المالية فإنهم يفحصون نظام الرقابات المحاسبية الداخلية ، ليحددوا إذا كان من الممكن الاعتماد على مثل تلك الرقابات ، أو أنهم سوف يوسعون نطاق المراجعة.

رغم أن مراجع المنظمة الخارجي يكون مسئولاً بالأساس عن القيام بالمراجعة المالية فإنه في كثير من الحالات يكون مراجعوها الداخليون (إن وجدوا) مشتركين في مثل إجراءات المراجعة هذه. وفي كثير من الأحيان تكون مجموعة المراجعة الداخلية هي التي فحصت ، وراقبت الضوابط المحاسبية الداخلية للمنظمة ، ومدى التزامها بمثل تلك الضوابط خلال السنة. ووفقاً لذلك فإن كلاً من المراجعين الداخليين والخارجيين يكونون قد أمضوا زمناً معتبراً في فحص عمليات المنظمة من وجهة نظر الرقابة المحاسبية الداخلية ، ولكن ليس بالضرورة من وجهة نظر العمليات ،. ماذا نعنى عندما "نقول من وجهة نظر العمليات؟ " إننا نعني أن العمليات ينظر إليها من ناحية ما إذا كانت يمكن تحسينها بحيث تؤدى بأكثر كفاءة وفعالية واقتصادية .

في ظروف البيئة الاقتصادية الحالية والأكثر تقلباً ومنافسة تولي الإدارة اهتماماً زائداً لتقييم اقتصادية وكفاءة وفعالية عمليات المنظمة. وحيث إن المحاسبين والمراجعين بشقيهم الداخلي والخارجي يمتلكون مهارات إيجاد

الحقائق ، ومهارات التشخيص المطلوبة للقيام بمثل مراجعـــة العمليات تلك-فإنه كثيراً ما يطلب منهم القيام بذلك العمل. وفي بعض المنظمات يتم تكوين وحدة منفصلة خصيصاً للقيام بمراجعة العمليات.

تم اعتبار المراجعة لعديد من السنوات جزءاً مكملاً للمحاسبة. على كل حال فإن إجراءات الفحص والتحقق والمطابقة والمصادقة التقليدية لم تعـــد كافية لتوفير التوكيد بالأداء المرضي للإدارة. وقد ظهرت بداية مراجعة العمليات عندما توقف المراجع المالي عن اهتمامه بالتحقق من دقة المعلومات فحسب ، وبدأ يتأمل في سبب إتمام العملية المالية في المقام الأول ، وفيما إذا كانت هنالك طريقة أحسن لأدائها. إن مراجعة العمليات هي العملية التي بها يحدد المراجع ما إذا كانت الإدارة تستغل الموارد المسندة إليها بأكثر الطرق اقتصادية وكفاءة لتحقيق أكثر نتائج العمليات فعالية .

ما هي بعض الأسباب التي تفرض إجراء مراجعة العمليات؟ لقد تغير تركيز ونطاق كثير من المراجعات في كلا القطاعين العام والخاص في السنوات الأخيرة. لقد زادت الإدارة مطالبتها بالمزيد من المعلومات الملائمة عن سير عملياتها والنتائج المرتبطة بها أكثر مما هو موجود في القوائم المالية . تبحث كل من الإدارة التجارية والحكومية عن المزيد من المعلومات التي تمكنهما من الحكم على نوعية العمليات ، ومن إجراء التحسينات في العمليات، وهذا هو السبب في أن أساليب مراجعة العمليات مطلوبة ، لتقييم فعالية وكفاءة العمليات.

(١-٢) المعايير المهنية

ما هي المعايير التي تحكم أو ترتبط بمراجعـــة العمليات حالياً ؟ لقد كان

ما يسمى بالكتاب الأصفر الذي أصدره مكتب المحاسبة العـــام الأمريكـــي ، والذي يحتوي على معايير مراجعة الهيـئات الحكومية وبرامجها ونشـلطاتها ووظائفها الذي نشر في عام ١٩٧٢م – هو بداية ما يعرف بمفهوم مراجعـــة العمليات. ومنذ أن أصدر مكتب المحاسبة الأمريكي هذه المعـــايير توالـــت منشوراته التي توضح وتدعم المعايير ، وتبين كيف أن المراجعة يمكـــن أن تحسن كفاءة وفعالية العمليات والبرامج الحكومية. في عـــام ١٩٨١م تمـــت مراجعة هذه المعايير للتوسع فى المفاهيم التالية:–

– معايير الاختبار والتقييم (العمل الميداني) والتقارير الخاصة بالمراجعة المالية ومراجعة الالتزام.

– معايير الاختبار والتقييم لمراجعة الاقتصاد والكفاءة ومراجعة نتائج البرامج.

– معايير إعداد التقارير لمراجعة الاقتصاد والكفاءة ومراجعة نتائج البرامج.

– مراجعة النظم القائمة على الحاسوب: أى دور المراجـــع خلال تصميـــم وتطوير النظام (كتذييل) .

في يوليو عام ١٩٨٨م راجع مكتب المحاسبة الأمريكي معايير المراجعة الحكومية ليضمنها مسئولية المراجعة في التعليم المستمر ، وأعاد النظر فـــي المعايير المهنية .في هذا التنقيح أشار مكتب المحاسبة العام الأمريكي إلـــى مراجعة العمليات بمصطلح "مراجعة الأداء" .

تبنت العديد من منظمات المراجعة المحلية والفيدراليـــة رســمياً هــذه المعايير ، وفي سنة ١٩٧٨م أصدر معهد المراجعيـــن الداخليين "معـــايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلـــية" والتي هي مطابقـــة لمعـــايير مكتـــب المحاسبة الأمريكي. وقد تمت مراجعة معايير مكتب المحاســـبة الأمريكـــي

بواسطة لجنة العلاقات في مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي مع مكتب المحاسبة الأمريكي، وأوضح تقريرها الصادر في عام ١٩٧٣م الآتي: (يتفق أعضاء هذه اللجنة مع الفلسفة والأهداف التي نادى بها مكتب المحاسبة العام الأمريكي في معاييره ، ويعتقدون أن تعريف المكتب الأمريكي الموسع للمراجعة هو استمرار منطقي ومفيد لنشوء وتطور مهنة المراجعة)[1].

بالإضافة إلى ذلك فإن تقرير لجنة مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي عن مراجعة العمليات ، والمراجعة الإدارية المسمى "مهام مراجعة العمليات" الصادر في يناير عام ١٩٨٢م، يعرف هذا التقرير مهام مراجعة العمليات ، ولكنه لا يضع لها معايير أو يورد مفاهيم جديدة.

(١-٣) الاقتصاد والكفاءة والفعالية

أدخلت معايير مكتب المحاسبة العام الأمريكي مفهوم المراجعة لأجل الاقتصاد والكفاءة والفعالية والآتي هو وصف مختصر لكل واحدة من الكلمات الثلاث التي تعنى بمراجعة العمليات:-

(١) الاقتصاد (أو تكلفة العمليات):

هل تقوم المنظمة بمسئولياتها على أتم الأوجه الاقتصادية، أي من خلال المحافظة اللازمة على الموارد ؟ ولأجل تقييم اقتصادية العمليات ، وما يرتبط بها من تخصيص واستخدام الموارد ، يمكن لمراجـــع العمليات أن ينظر إلى إمكانية قيام المنظمة بالآتي:-

- اتباع أساليب مشتريات جيدة.
- زيادة الموظفين فيما يتعلق بأدائهم لوظائفهم الضرورية.

---

(١)- مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي " لجنة العلاقات مع مكتب المحاسبة العام الأمريكي ١٩٧٣م" ، صـــــ١٢

- السماح بوجود مواد زائدة على الحاجة تحت التصرف.
- استخدام معدات غالية أكثر من اللازم.
- تفادي إهدار الموارد.

(٢) الكفاءة (أو طرق التشغيل) :

هل تضطلع المنظمة بمسئولياتها بأقل جهد مبذول ؟ وتشمل أمثلة عدم كفاءة العمليات التي يجب الانتباه لها مايلى :-

- الاستعمال غير المناسب للإجراءات اليدوية والآلية .
- عدم كفاءة تدفق العمل الورقي.
- عدم كفاءة نظم وإجراءات التشغيل.
- الهيكل التنظيمي المتضخم ونظم الاتصالات المجهدة.
- ازدواجية الجهد.
- خطوات العمل غير الضرورية.

تبين معايير مكتب المحاسبة العام الأمريكي أن الاقتصاد والكفاءة هما اصطلاحان نسبيان ، وأنه ليس من الممكن للمراجع أن يبدى رأياً فى مدى بلوغ منشأة ما أقصى مستويات الممارسة في كل من الاقتصاد والكفاءة.(عموماً وفي ختام مراجعة الأداء فإن المراجع لا يعبر عن رأي عن المستوي الشامل للأداء. ولهذا فإن هذه المعايير لا تفرض أن يطلب من المراجع إبداء مثل ذلك الرأي. بل إن المراجع سيقوم بكتابة تقرير عن النتائج والاستنتاجات حول مدى وكفاية الأداء، وعن عمليات وطرق وضوابط داخلية معينة يمكن أن تجعلهما أكثر كفاءة وفعالية.

وإذا وجدت إمكانية التحسين فإن المراجع سوف يوصي بإجراءات تصحيحية مناسبة)[٢].

(٣) الفعالية (أو نتائج العمليات)

هل تحقق المنظمة نتائج أو منافع مستندة إلى الأهداف والمقاصد الموضحة ، أو مستندة إلى معايير أخرى قابلة للقياس؟إن فحص نتائج العمليات يشمل:-

- تقييم نظام المنظمة التخطيطي فيما يختص بتحديده أهدافاً ومقاصد وخططاً مفصلة واقعية.
- تقييم كفاية النظام الإداري في قياس الفعالية .
- تحديد مدى تحقيق النتائج.
- تحديد العوامل التي تعيق الأداء المرضي للنتائج.

بالرغم من أنها مسئولية الإدارة المستمرة لتقييم نتائج العمليات ، فإن أهداف الإدارة ومعاييرها في القياس ليست دائماً معروفة بوضوح. بغيرهذا الوضوح فإن المراجع لا يستطيع تقييم نتائج العمليات بصورة مجدية. إذا لم تتمكن الإدارة من القيام بذلك قبل الشروع في مراجعة العمليات فيجب على المراجع أن يعمل مع الإدارة من أجل :

١- تحديد الأهداف.

٢- وضع معايير قياس.

٣- إيجاد طرق لجمع البيانات الضرورية لقياس تحقيق نتائج العمليات.

---

[٢] - مكتب المحاسبة العام الأمريكي، معايير المراجعة الحكومية، طبعة منقحة لعام ١٩٨٨م (ص٢- ٥) الفقرة التاسعة .

الشكل(١-١) مثلث مراجعة العمليات – الكلمات الثلاث .



الفعالية:

نتائج العمليات

أمثلة:

- الإنتاج والخدمات المقدمة.
- نظام التخطيط: الأهداف والمقاصد والخطط المفصلة.
- النتائج المحققة.
- التوقعات.

الكفاءة

طرق التشغيل

أمثلة :

- اليدوي مقابل معالجة البيانات الآلية.
- تدفق العمل الورقي.
- النظم والإجراءات.
- الهيكل التنظيمي والاتصالات.
- ازدواجية الجهد.
- خطوات العمل غير الضرورية.

العلاقة بين الاقتصاد والكفاءة وتأثيرهما على النتائج يمكن أن ترى كالمنشار أي أن هنالك محاولة للتوازن بينهما لتحقيق الكمية الصحيحة تماماً من كليهما. في الوضع المتقن المتوازن يمكن الاحتفاظ بتكلفة العمليات في أدنى مستوى ممكن ، بدون التضحية بالكفاءة (أو طرق التشغيل) والفعالية

(أو نتائج العمليات) وبهذا يتحقق الاقتصاد. في ذات الوقت سوف يتم أداء طرق التشغيل بأدنى تكلفة ممكنة بدون التضحية بالنتائج وبهذا تتحقق الكفاءة . هل يمكنك أن ترى إذن لماذا يتم فحص الاقتصاد والكفاءة عادة معاً كجزئين من إجراء مراجعة العمليات؟

يوضح الشكل (١-١) المصطلحات الثلاثة : الاقتصاد والكفاءة والفعالية والعلاقة المنشارية بين الاقتصاد والكفاءة .

(١-٤) التعريف

مراجعة العمليات هو مصطلح واسع الاستعمال. على كل حال ليس هنالك تعريف متناسق مشهور تم الإجماع على قبوله. والتعريفات التي طرحت لمراجعة العمليات تشمل الآتي:-

١- امتداد وظيفة المراجعة إلى داخل كل العمليات في منظمة الأعمال .

٢- تطبيق المراجعة الداخلية على العمليات وليس على الرقابات (الضوابط) المالية .

٣- اكتشاف الفرص لمزيد من الكفاءة والاقتصاد ، أو لتحسين الفعالية في تنفيذ الإجراءات التشغيلية.

٤- أسلوباً رقابياً لتقييم فعالية إجراءات التشغيل.

٥- فحص الرقابات والتي تشمل الآن رقابات غير مالية.

٦- مراجعة النشاطات الأخرى غير المرتبطة بفحص القوائم المالية.

٧- أسلوب مراجعة يشتمل على تقييم الكفاءة والاقتصاد فى إدارة واستخدام الموارد.

٨- المراجعة من وجهة نظر الإدارة.

٩- المراجعة التي تتم للإدارة الداخلية ، وليس لأطراف خارجية ثالثة

مع تعميم النتائج داخلياً وليس خارجياً.

١٠- مزيجاً من مراجعة الاقتصاد والكفاءة والفعالية ، أو مراجعة نتائج البرامج .

بمزج هذه التعريفات يمكن القول إن مراجعة العمليات هي مراجعة للعمليات تنفذ من وجهة نظر الإدارة لتقييم اقتصادية وكفاءة وفعالية كل العمليات ، أو بعضها وفقاً لرغبات الإدارة.

(١-٥) المصطلحات

في السنوات الأخيرة تم استعمال العديد من المصطلحات بالتناوب في مراجعة العمليات لوصف أسلوب المراجعة هذا والأمثلة تشمل:-

١- مراجعة البرامج.

٢- المراجعة الإدارية.

٣- مراجعة الأداء.

٤- فحص وتقييم الأداء.

٥- مراجعة الأقسام .

٦- المراجعة غير المالية.

٧- مراجعة الالتزام.

٨- مراجعة التكلفة والمنفعة .

٩- مراجعة الاقتصاد والكفاءة .

١٠- مراجعة الفعالية أو مراجعة النتائج .

١١- المراجعة الوظيفية .

١٢- مراجعة النطاق الكامل .

١٣- مراجعة المسئولية.

١٤- المراجعة الشاملة.

رغم أن مصطلح " المراجعة " يستعمل عموماً لوصف هذه الإجراءات الموضحة في الأمثلة السابقة – فإنها فكرة جيدة أحياناً أن تتفادى الرابط الذهني لمصطلح " المراجعة " ، والذى ربما يكون له أثر سلبى على المنظمة. ولهذا الغرض يمكن استبداله بمصطلح الفحص ، والذي ربما يكون مصطلحاً أفضل في استعماله مع منظمات معينة. أحياناً يتسبب الاسم المحدد المطلق على إجراءات مراجعة العمليات في زيادة ثقة الإدارة ، واستعدادها للعمل مع المراجعين ، وهو أمر حيوى لنجاح مراجعة العمليات.

(١-٦) المراجعة المالية مقابل مراجعة العمليات

لتوضيح الفروقات بين المراجعة المالية ومراجعة العمليات باستعمال مفاهيم مراجعة العمليات ، فإن المراجع يكون أقل اهتماماً بتحديد ما إذا كانت طلبات وأوامر الشراء وفواتير الموردين تعكس عمليات شرعية كما هو الأمر في المراجعة المالية، ولكن المراجع يكون أكثر اهتماماً بأشياء عندما :

١- توجد حاجة حقيقية للمواد المطلوبة .

٢- تصبح الكميات المستعملة أو المشتراة معقولة.

٣- يكون هنالك هدر أو تعرض للتلف والضياع يمكن تفاديه.

٤- تكون الجهات الطالبة مارست تأثيراً زائداً على إدارة المشتريات بتحديد مصادر الشراء لها.

مثلاً يمكن أن تكون إحدى خطوات المراجعة المالية المعروفة هي تحديد ما إذا كانت طلبات الشراء والفواتير مصدقة بصورة سليمة.

على كل حال عند النظر في عمليات المشتريات يمكن للمراجع أن يطرح الأسئلة التالية:

١- هل هنالك حاجة ماسة للمواد؟ هل المواد التي طلبت مثلاً بطريق الخطأ ، ولم يمكن استعمالها نتيجة للتغيير في مواصفات الإنتاج كان بسبب أن وحدة مواصفات المنتج فشلت في الاتصال بإدارة المشتريات؟

٢- هل الكميات المستعملة أو المشتراة معقولة؟ إذا افترضنا مثلاً أن المواد المشتراة كان يمكن استعمالها ، فهل روعي فيها مستوى سلامة المخزون خوفاً من حدوث نفاد المخزون؟

٣- هل يوجد هدر يمكن تفاديه ، أو أشياء معرضة للتلف والضياع ؟ مثلاً هل مكونات الحديد أو قطعه القابلة للصدأ تم شراؤها وتخزينها في ساحة خارجية نتيجة لازدحام المستودعات الداخلية؟

٤- هل مارس طالب الشراء نفوذاً ظاهراً بتحديد مصادر أو علامات تجارية بعينها؟

هل حدد مثلاً طالب الشراء حاسوباً من نوع (آي . بي . أم) أو آلة تصوير من نوع (زيروكس) في حين أنه كان من الممكن أن تؤدي نفس الغرض ماركة أخرى أقل تكلفة؟

بعض الفروقات الأخرى بين المراجعة المالية التقليدية ومراجعة العمليات تم تلخيصها في الجدول (١-١).

(١-٧) لماذا نقوم بمراجعة العمليات؟

ما هي الأسباب التي تستدعي إجراء مراجعة عمليات؟ إن هدف ونطاق العديد من المراجعات في كلا القطاعين العام والخاص قد تغيرا في السنوات الأخيرة.

الجدول (١-١) المراجعة المالية مقابل مراجعةالعمليات

الخصائص	المراجعة المالية	مراجعة العمليات
١- الغرض.	إبداء الرأي في الموقف المالي.	تحليل وتحسين الطرق والأداء.
٢- النطاق.	السجلات المالية.	العمليات في المنشأة .
٣- المهارات.	المحاسبة .	علوم متعددة.
٤- الوجهة الزمنية.	إلى الماضي.	إلى المستقبل.
٥- الدقة.	مطلقة.	نسبية.
٦- المستفيدون.	حملة الأسهم والجمهور.	الإدارة الداخلية.
٧- الضرورة.	مطلوبة قانونياً.	حسب اختيار الإدارة.
٨- المعايير.	مبادئ ومعايير المحاسبة المقبولة عموماً	معايير مكتب المحاسبة العام الأمريكي في الاقتصاد والكفاءة والفعالية.
٩- الرأي.	مطلوب	غير مطلوب.
١٠- نتائج المراجعة.	الرأي والقوائم المالية.	توصيات للإدارة.
١١- الهدف.	عرض البيانات المالية بعدالة.	تحسينات تشغيلية إيجابية.
١٢- وجهة النظر	مالية.	إدارية.
١٣- النجاح.	الرأي غير المتحفظ.	تبني الإدارة للتوصيات.

لقد زادت الإدارة من مطالبها وللمزيد من المعلومات المناسبة عن سير عملياتها ، والنتائج المرتبطة بها أكثر مما هو موجود في البيانات المالية. كلتا الإدارتين الحكومية والتجارية تبحثان عن المزيد من المعلومات التي يمكن أن تحكما بها على نوعية العمليات ، وتمكنهما من إجراء تحسينات تشغيلية. هذا هو ما يجعلنا نحتاج إلى أساليب مراجعة العمليات ؛ كي نقوم بتقييم فعالية وكفاءة العمليات.

المطلوب من المراجعين الداخليين والخارجيين في كثير من الأحيان تقييم عمليات المنظمة. رغم أن هذه الخدمة ليست جديدة بالنسبة للمراجعين ، فإن الطلبات على مثل هذه الخدمة المحددة قد تزايدت نتيجة للتركيز المتعاظم على الاقتصاد والكفاءة والفعالية في العمليات والنتائج المرتبطة بها. إن المهارات الفنية التي يتمتع بها المراجعون خاصة تلك التي تتصل بالتحليل ، وإيجاد الحقائق وكتابة التقارير تجعل منهم اختياراً ممتازاً للقيام بمثل مراجعة العمليات تلك.

إن مراجعة العمليات تنطوي على الفحص المنظم لنشاطات المنظمة المرتبطة بأهداف محددة. وإن الغرض العام من الشروع في المراجعة كما هو موضح في "مهام مراجعة العمليات" الذي أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في عام ١٩٨٢م يمكن أن يكون:-

(أ) تقييم الأداء:

أي مراجعة عمليات تنطوي على تقييم أداء المنظمة الخاضع للفحص. إن تقييم الأداء هو مقارنة الطريقة التي تسير بها المنظمة نشاطاتها مع :

(١) الأهداف التي حددتها الإدارة أو المراجع مثل: سياسات ومعايير وأهداف ومقاصد المنظمة .

(٢) معايير القياس الأخرى الملائمة .

(ب) اكتشاف فرص التحسين:

إن الاقتصاد والكفاءة والفعالية المتزايدة هي الفئات الرئيسة التي تبوب تحتها معظم التحسينات. يمكن للمراجع المتمرس تحديد فرص معينة للتحسين بتحليل المقابلات مع الأفراد (سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة) ،

وملاحظة العمليات وفحص التقارير السابقـــة والحالية ، ودراسة العمليات المالية ، وإجراء المقارنات مع معايير الصناعة ، وممارسة الحكم المهني القائم على الخبرة أو الأساليب الأخرى المناسبة.

(ج) تقديم التوصيات بالتحسين أو الإجراء الإضافي:

إن طبيعة ومدى التوصيات التي يتم إعدادها خلال مراجعة العمليات تختلف وتتباين كثيراً. يتمكن المتمرس في العديد من الحالات من عمل توصيات محددة وفي الحالات الأخرى ربما تطلب دراسة إضافية خارج نطاق عملية المراجعة ، و يستطيع المتمرس أن يسوق الأسباب التي تجعل إجراء دراسة إضافية في مجال محدد عملاً مناسباً[٣].

(١-٨) المكونات

مراجعة العمليات لها أربعة مكونات رئيسية موضحة في الشكل (١-٢)، وهى : مالية، والتزام، واقتصاد وكفاءة، وفعالية.

(أ) المراجعة المالية

يركز عنصر المراجعة المالية بصفة أساسية على إجراءات المحاسبة والتقارير السليمة والكافية ، وهي بالأساس مشابهة للمراجعة المالية التقليدية. إن الفرق الرئيسي عند القيام بها كجزء من مراجعة العمليات هو أن المراجعة المالية يمكن أن تكون عنصراً واحداً في فحص يتفرع إلى مناطق إضافية عديدة.

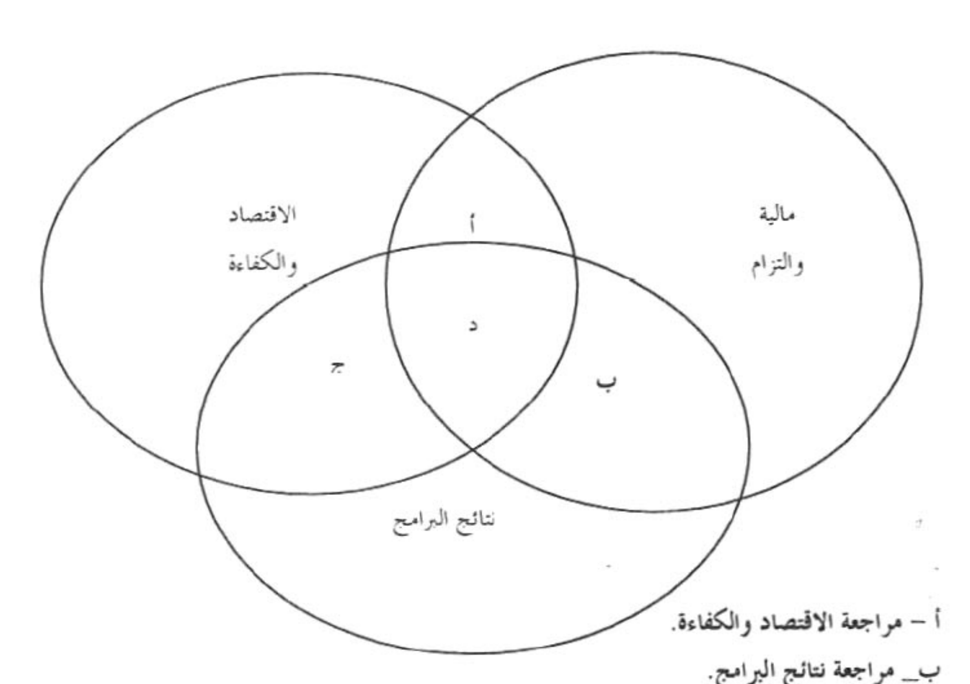
(ب) مراجعة الالتزام

وتؤدى دائماً مع العنصر المالى وهي مختصة بالتقيد بالقواعد المعبر عنها

(٣) المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين - مهام مراجعة العمليات - عام ١٩٨٢م (ص.٣٠).

في القوانين واللوائح المطبقة والتمسك بالسياسات والإجراءات الداخليـــة.إن امتداد فحص الالتزام هو الذي ينفذ كجزء من المراجعة المالية التقليدية. على كل حال ربما لا يشمل القواعد ذات الطابع المالي فقط ، لكن يمكن أن ينطبق أيضاً على القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكم العمليات.

الشكل (١-٢) نطاق عمل المراجعة



أ – مراجعة الاقتصاد والكفاءة.

ب_ مراجعة نتائج البرامج.

جـ– مراجعة العمليات.

د – المراجعة الشاملة أو مراجعة النطاق الكامل.

(ج) مراجعة الاقتصاد والكفاءة

هذا العنصر يختص بتحقيق أنسب توازن بين التكاليف والنتائج . وعند تنفيذ هذا العنصر يقيم المراجع جهود تخفيض التكلفة ، ويركز عليه ، ولكن ليس للحد الذي يعرقل تحقيق النتائج. بالإضافة إلى ذلك يمكن تحليل زيادة الإنتاجية ، ولكن ليس للحد الذي يزيد من التكاليف. عند تقييم الاقتصاد والكفاءة يحلل المراجع استغلال الموارد من الناس والتجهيزات والمعدات والتموينات والمال. وعلى سبيل المثال يمكن أن يقوم المراجع بتحليل الآتي :

- توزيع المسئوليات والسلطات داخل هيكل المنظمة.
- توزيع الموارد.
- جدولة الموارد – متى يعمل الناس ومتى تستعمل التجهيزات .
- تجزئة المهام إلى مجموعات منطقية.
- المواءمة بين مستوى المهارة والطاقة والقدرة الفعلية ..... الخ والطريقة التي يستغل بها المورد المعين.
- الأسعار المدفوعة.
- الرسوم المفروضة.
- المعدل الذي تؤدى به المهام.
- عدد المهام المنجزة.

ضمن مفهوم الاقتصاد والكفاءة لا يسأل المراجع عما إذا كانت الوظيفة ذات قيمة فيما يتعلق بما تحققه ، أو تقدمه ، بل يقر المراجع بوجود الوظيفية ، ويسأل عما إذا كانت هذه هي الطريقة الأكثر اقتصادية وكفاءة لإنجازها.أما النتائج فيتم التعرض لها في عنصر الفعالية.

(د) مراجعة الفعالية

هذا العنصر يختص بالنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها ، والفوائد والمنافع التي تجنى. في سبيل تقييم فعالية العمليات يسأل المراجع عما إذا كان النشاط يحقق غرضه النهائي المرغوب. التحليل هنا نوعي أكثر من أنه كمي.

(١-٩) أهداف محددة

هنالك أسباب عديدة تجعل الإدارة ترغب في عمل مراجعة عمليات أو فحص عملياتها التي أنجزتها ، وبعض هذه الأسباب مذكورة. يجب أن تضع في ذهنك أن الإدارة ربما تبحث عن هدف واحد (مثلاً كفاءة العمليات) ، أو مزيج من الأهداف (مثلاً الالتزام بالإجراءات و الرقابات الداخلية) ، أو موضوعات خاصة بهم (مثلاً تحقيق النتائج على أساس التكلفة مقابل الفوائد).

(أ) مالية ومحاسبية

- الالتزام بالسياسة المالية.
- تنفيذ الإجراءات المحاسبية.
- الإجراءات التي ينفذها أفراد ذوو وظائف غير متنافرة.
- وجود أثر تدقيقى كافٍ.
- إجراءات يمكن ملاحظتها.

(ب) كفاية الرقابات الداخلية

* *الرقابات المحاسبية:*

- حماية الأصول.
- دقة السجلات .

- نظام التصريح والاعتماد والتصديقات.
- فصل الواجبات.
- الضوابط المادية على الأصول.

* *الرقابات الإدارية:*

- الكفاءة التشغيلية.
- الالتزام بالسياسات الإدارية.
- كفاية المعلومات والتقارير الإدارية.
- أهلية وتدريب العاملين.
- ضوابط الجودة النوعية.

(ج) الالتزام الإجرائي

- القوانين واللوائح الفيدرالية والولائية والمحلية.
- الالتزام بالسياسات الإدارية.
- تنفيذ التصريح والاعتماد والتصديقات.
- دليل العمل على تحقيق الأهداف والمقاصد المعلنة.
- الالتزام بالخطط قصيرة و طويلة المدى.
- تحقيق أهداف الإدارة.
- الاستقطاب والتدريب الفعال.
- تقييم السياسات التنظيمية.

(د) الكفاءة التنظيمية

- الفهم الواضح للمسئوليات والصلاحيات.
- العلاقات التنظيمية المنطقية وغير المتضاربة.

– الأوصاف المهنية والوظيفية الحالية.

– الفصل بين الواجبات.

– مستويات توظيف العاملين مقارنة بمستويات توظيف العاملين في عمليات مماثلة أخرى.

(هـ) نتائج العمليات

– التخطيط التنظيمي: المقاصد والأهداف والخطط المفصلة.

– إعداد وتنفيذ الخطة المفصلة؛ فحص البدائل والمعوقات والتكلفة والعائد وتوزيع الموارد.

– تقييم نتائج العمليات.

* ملاءمة معايير القياس.

* تغذية عكسية عن النجاح أو الفشل.

* تعديل الأهداف والمقاصد والإستراتيجيات.

(١-١٠) أغراض محددة

عند القيام بفحص أو مراجعة العمليات يجب على المراجع أن يكون مدركاً للغرض الذي من أجله يتم الفحص قبل بدء مراجعة العمليات، ويجب عليه أيضاً أن يبين بوضوح فهمه للغرض لموظفي الإدارة المعنيين .

يجب أن يكون هنالك اتفاق متبادل على غرض مراجعة العمليات في البداية. على سبيل المثال يمكن أن يكون الغرض واحداً أو أكثر من الآتي:-

١- فحص وتقييم كفاية النظام المحاسبي والرقابات المحاسبية الداخلية المرتبطة به (بما في ذلك الرقابات المحاسبية والإدارية).

٢- تحليل النظم والضوابط في ارتباطها بالرقابات الداخلية والعمليات

الوظيفية والالتزام القانوني.

٣- تحليل القدرة على إنجاز الأهداف والمقاصد والنتائج المتفق عليها والموضحة في خطة الإدارة المعتمدة.

٤- مقارنة الإنجازات والنتائج الفعلية بالأهداف المحددة في خطة الإدارة للفترة ، وتحديد أسباب عدم تنفيذ الأهداف المحددة.

٥- تحليل وتوضيح تكاليف التشغيل ، أو تكلفة الوحدة المرتفعة لكل وظيفة ونشاط يمكن وضع بياناتها في شكل كمي .

٦- تقييم الالتزام بالقوانين واللوائح الفيدرالية والولائية والمحلية لضمان تنفيذ أدنى حد من الالتزام.

٧- تحديد وتبليغ مواطن الخلل والجوانب التي تحتاج إلى تحسين ، وتقديم المساعدة الفنية والمتابعة حيثما كانت ضرورية.

(١-١١) المنافع

اعتماداً على نطاقها فإن مراجعة العمليات يمكن أن تكون ذات منفعة هامة للإدارة العليا والموظفين في بعض أو كل المجالات الآتية:-

١- تحديد مناطق المشاكل والأسباب المرتبطة بها والبدائل بغرض إجراء التحسينات

هذا غرض رئيسي لمراجعة العمليات، رغم أن الإدارة تكون في بعض الأحيان مدركة للمشكلة ، إلا أنها لا تستطيع دائماً تحديد أبعاد هذه المشكلة بالضبط. إن وجهة النظر الموضوعية للمراجع كطرف ثالث تساعد على تحقيق التركيز الحقيقي على المشاكل التشغيلية وفهمها .

لتحديد مشكلة ما فإن المراجع يحتاج في بعض الأحيان إلى التحدث إلى موظفي العمليات ، ومن ثم ينقل وجهات نظرهم إلى الإدارة.تذكر أن موظفي

العمليات يكونون دائماً أكثر إدراكاً للمشاكل وأسبابها من موظفي الإدارة.ينصب دور المراجع أيضاً في تحديد الأسباب الحقيقية للمشاكل (وليس أعراضها أو أسبابها المحتملة) التي ربما تكون ناتجة عن سياسة وتصرفــات الإدارة. أخيراً يجب على المراجع صياغة حلول واقعية وعمليــة لهذه المشاكل. هذا هو الموضع الذي تكون فيه خبرة المراجع فــي العمل مع الإدارات والمنظمات العديدة الأخرى ضرورية وقيمة.ومن القوانين الجيدة الواجبة الاتباع هي ألا يوصى المراجع بمسار عمل تصحيحي لا يستطيع هو نفسه المعاونة في تنفيذه.

٢- تحديد فرص القضاء على الهدر وعدم الكفاءة وهذا ما يعرف بتخفيض التكلفة

يجب تذكر أن كل دولار يخفض من التكلفة وبدون تفريط في الكفاءة والفعالية يساهم مع غيره فى ربحية المنشأة. إن خفض التكلفة هو عنصر هام في مراجعة العمليات ، ولكن لابد من الانتباه لتخفيضات التكلفة قصيرة المدى التي تتسبب في مشاكل طويلة المدى (مثل خفض حجم العمليات والموظفين عند ركود العمل). إن دور المراجع هو مساعدة الإدارة في التشغيل بأقل تكلفة في كل الأحوال مع تنفيذ الخطط الكاملة. يجب أن تكون التكاليف دائماً فى المستوى الصحيح ،وعند الحاجة لخفض التكاليف يتم ذلك باتخاذ القرارات الصحيحة ، لتفادى التأثير السلبي على العمليات. هذا مخالف لخفض التكلفة التقليدي الشامل والذي ليس فقط يقلص كل العمليات بــل أيضاً يفشل في تأمين الموارد اللازمة لتلك العمليات التي تحتاج فعلياً إلى مزيد من الأموال.

٣- تحديد فرص زيادة الإيرادات وبالتالي تحسين الدخل

زيادة الإيرادات له أثر أيضاً على خط القاعدة ، ولكن للمدى الذي يحققه حجم الإيرادات الإضافية هذه من هامش الربح . إن زيادة الإيرادات ربما تكون في الحقيقة ضارة فيما يختص بالأربـــاح والكفاءات التشغيلية في المدى البعيد والقريب. أحياناً تزاد الإيرادات أو المبيعات لتعطى صورة طيبة للمبيعات في المدى القريب ، أو لتشغيل طاقة المصنع أو الخدمة بالكامل وليس على أساس التخطيط الناجح. نرجو أن تلاحظ أنه في أغلب المنظمات يوجه قدر أكبر من الموارد والجهد إلى تحسين الإيرادات وليس لاقتصاديات التكلفة ، رغم أن الخفض الفعال للتكلفة يقدم مكافأة وعائداً أكبر.

٤- تحديد أهداف ومقاصد وسياسات وإجراءات المنظمة غير المعرفة

يكون رائعاً أن تظن أن كل المنظمات تقوم بتخطيط فعال قصير وبعيد المدى. وعلى كل حال يمثل هذا فى الواقع استثناء وليس قاعدة. هــذا يعني أنه يجب على المراجع أن يساعد الإدارة في التعرف على الأهداف والمقاصد غير المعرفة والخطط المفصلة، وفي إبراز ووضع تلك الخطط قبل الشروع في مراجعة العمليات ؛ لأنه بدون الخطط المحددة لن تكون هنالك علامات أو معايير تقاس بها فعالية المنظمة.

٥- تحديد معايير لقياس تحقيق أهداف ومقاصـــد المنظمة .

حسبما هو موضح في البند الرابع هنالك احتمال كبير في عدم وجود الخطط والأهداف والمقاصد المرتبطة بها، وحتى عند وجودها قد لا يكون هنالك معيار مناسب لقيـــاس تحقيقها ، وهذا يتطلب من المراجع معاونة الإدارة في وضع مثل هذه المعايير.

٦- التوصية بتحسين السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي

ربما يجد المراجع في بعض الحالات أن سبب المشكلة يكمن في السياسات والإجراءات الحالية. فمن حيث السياسات يجب أن يضعها كبار الموظفين في تناغم مع القواعد التي تنفذ الإدارة بموجبها أعمالها (مثلاً خدمة الزبون). في كثير من الأحيان إما أن تعيق هذه السياسات طريق موظفي العمليات لأداء واجباتهم (مثلاً تعدد الرقابات والروتين في معالجة حساب زبون) ، أو تؤدي إلى تفويض سلطة غير كافية لا تسمح لهم بالتحرك بفعالية أكثر (مثلاً إرسال مندوب خدمة إلى الزبون للتحقيق في شكواه). في هذه الحالات ربما تكون السياسات هي الخاطئة وفي حاجة للتصحيح.

أما من حيث الإجراءات وهي الطرق التي تؤدى بها المهام بناء على السياسات المعلنة، وحيث إن هذه الإجراءات تشير إلى العمليات فيبدو أن موظفي العمليات سوف يشاركون في وضعها وتنفيذها.ولكن في كثير من الأحوال تكون الإدارة هي التي تضع الإجراءات ، وبذلك تتسبب في مقاومة موظفي العمليات لها ، بل وتخريبها في كثير من الأوقات والعمل ضد نجاحها.

يتطور هيكل المنظمة وينمو عبر فترة من الزمن بأدنى اعتبار للاقتصاد والكفاءة والفعالية. ففي معظم المنظمات توجد حوافز في بنية المنظمة تساهم في تضخيم زيادة مستوياتها التنظيمية مثل نظم الموازنة التي ترعى وتكافئ نمو المنظمات وتشجع توسعها إلى إمبراطوريات .إن من واجب المراجع أن يكتشف مظاهر عدم الكفاءة التنظيمية هذه وأن يوصي بتحسينها. وعلى كل حال عندما يقوم المراجعون بهذا العمل فإنهم لا يضعون أنفسهم في موقع التوصية بإجراء تخفيضات فردية معينة. وعلى افتراض أن كل موظفي المنظمة جيدون (وأن سياسات وإجراءات تعيينهم وتوجيههم وتدريبهم

وترقياتهم كافية) فإن المراجع قد يوصي بتحقيق النتائج المرغوبة بعدد أقل من الموظفين. إنها مسئولية الإدارة أن تقرر ماذا تفعل في أمر الموظفين الزائدين ، فلها أن تتصرف فيهم إمـــا بإجراء تنقلات داخلية لهم ، أو إعادة تدريبهم ، أو إجراء تنقلات في المواقع .... الخ. إنه من المرغوب دائماً أن تستفيد من الموظفين الموجودين في مواقع أخرى في المنظمة بدلاً من إنهاء خدماتهم. وإنه من المدهش ملاحظة أن معظم المنظمات التي تتبع سياسة إنهاء الخدمات تلجأ إدارة شئون الموظفين فيها لتعيين عاملين في مواقع مماثلة بعد حين.

٧- فحص الأداء بواسطة الأفراد ووحدات المنظمة

إذا افترضنا أنه تم تحديد نتائج متوقعة سليمة للأفراد ووحدات العمل، فإن مسئولية المراجع أن يتأكد من وجود ووضع الفحوصات الكافية أو معايير القياس ؛ لمراقبة التقدم نحو تحقيق تلك النتائج .

٨- فحص الالتزام بالمتطلبات القانونية وبأهداف ومقاصد وسياسات وإجراءات المنظمة

يتأكد المراجع من أن المنظمة تلتزم بالقوانين والنظم الداخلية التي تؤدى بموجبها وظائفها ، فإذا كان هنالك عدم التزام يوضح عواقب ذلك.

٩- إجراء اختبارات لتحديد مدى وجود الأعمال غير المصرح بها والغش والأفعال غير النظامية

مثل هذا الاختبارات تمثل متطلباً ضرورياً للمراجعة المالية في القطاعين العام والخاص وضرورياً عادة لمراجعة العمليات خاصة عندما تكون مثل هذه الأعمال ذات أثر ضار على العمليات.

١٠- تقييم نظم المعلومات والرقابة الإدارية.

يخاطب المراجع عدداً من الاهتمامات في هذه الناحية ويطرح بعض التساؤلات مثل: هل نظم التقارير هذه كافية لتزويد الإدارة وموظفي العمليات بالمعلومات الضرورية لتشغيل كل جوانب المنظمة بصورة فعالة؟ هل مستوى التفصيل في التقارير يتناسب مع مستوى العمليات (يعني تفاصيل أكثر في المستويات الدنيا وتفاصيل أقل في المستويات العليا) ؟ هل تمت مراعاة كل المؤشرات الرئيسية (مثل الوحدات التي شحنت وكذلك الأصناف التي رفضت وأعيدت). ؟

١١- تحديد مواقع المشاكل المتوقعة مستقبلاً في العمليات.

كثيراً ما يستشعر المراجع مشكلة مستقبلية بناء على مشاكل في الماضي. فمثلاً المشاكل في تحولات الحاسوب في الماضي ربما تشير إلى مشاكل مستقبلية نتيجة للتوسع في رفع طاقة المعالجة في الحاسوب .

١٢- توفير قناة اتصال إضافية بين مستويات العمليات والإدارة العليا.

في كثير من المنظمات يكون هنالك فصل واضح أو غير واضح بين الإدارة والعمليات ، وهذا يعني أن الإدارة تتخذ القرارات وينفذها موظفو العمليات. وتعد قدرة المراجع على توصيل هموم موظفي التشغيل والعمليات للإدارة في الحالات التي لا تصل فيها مثل هذه الهموم بصورة مستمرة - واحدة من أهم فوائد مراجعة العمليات .

١٣- تقديم تقييم مستقل ومحايد عن العمليات.

تكون الإدارة وموظفو العمليات ملتصقين بمجريات العمليات بدرجة لا تمكنهم من تقييم النتائج بفعالية. يمكن للمراجع المحايد المستقل أن يقوم بهذه

المهمة بصورة موضوعية مبيناً المواقع التي تحتاج للتحسين ، ويبين بنفس القدر تلك المواقع التي كان الأداء فيها جيداً.

(١-١٢) المراحل

تتكون مراجعة العمليات أساساً من جمع المعلومات ، وإجراء التقييمات ، وإعداد التوصيات كلما كان ذلك مناسباً . إن مراجعة العمليات هي في الأساس تقييم للنشاط بقصد التحسين الفعال. وتتحمل الإدارة المسئولية الرئيسية في التخطيط الجيد وتنفيذ ورقابة النشاطات. ولهذا فإن فحص وتقييم الطريقة التي تخطط الإدارة بها ، وتنفذ وتراقب النشاطات تصبح اهتماماً رئيسياً ، ونقطة هامة في إجراء المراجعة. بالإضافة إلى ذلك فإن المراجعة تشمل فحص النتائج ، ويكون المراجع خلالها يقظاً للمشاكل. وهذه تعطى فكرة عن فعالية الإدارة وإمكانيات التحسين.

المراحل التي تمر بها مراجعة العمليات هي كالآتي:-

- التخطيط.
- برامج المراجعة.
- العمل الميداني.
- إعداد النتائج والتوصيات.
- إعداد التقارير.

يستطيع مراجع العمليات القيام بنوعين من المراجعة: ابتدائية ومتعمقة .كلتا العمليتين ستكون فيها المراحل الخمس. الفرق بين الاثنتين هو درجة التركيز والأساليب المختارة وأهداف المرحلة المحددة.

في المراجعة الابتدائية مثلاً ربما يتكون العمل الميداني من فحص عمليات ومقابلات شخصية (معاينات) محدودة ، وقد يكون التقرير في شكل موجز يقدم للإدارة. أما في المراجعة المتعمقة فربما يتكون العمل الميداني من الفحص المفصل باستعمال أساليب مثل : قياس العمل ، وتحليل حجم العمل ، وتحليل التكلفة والعائد .... إلخ والتقرير يقدم مكتوباً بتوزيع واسع. إن نوع وأهداف المراجعة المطلوبة تحدد طبيعة العمل المطلوب إنجازه. ومراحل مراجعة العمليات يمكن وصفها كما يلي:-

(أ) التخطيط

يحصل المراجع على معلومات عامة عن أنواع النشاطات المنفذة وعن الطبيعة العامة لتلك النشاطات ، وأهميتها النسبية والمعلومات العامة الأخرى التي تساعد في تخطيط الأجزاء الأولى من المراجعة.

(ب) برامج المراجعة

يجهز المراجع برنامج مراجعة العمليات ، وخطة العمل للفحص الابتدائي لتلك النشاطات المختارة ، للفحص في مرحلة التخطيط. برامج المراجعة المحكمة البناء مهمة لتنفيذ مراجعة العمليات بطريقـة كفئة وفعالة ، ومثل هذه البرامج التي تخصص وتفصل لكل وضع وكل خطـوة عمل تُحدد بوضوح العمل الواجب أداؤه والسبب.

(ج) العمل الميداني

يحلل المراجع العمليات لتحديد فعالية الإدارة والرقابات المرتبطة بها. مثل هذه الوظائف والرقابات تختبر فعلياً وبتركيز خاص على المناطق التي

يصعب التحكم في رقابتها ، ولها قابلية عالية للضعف والخلل . غرض هذه المرحلة تحديد ما إذا كان الوضع هاماً ويحتاج إلى تحسين ، وما الذي يمكن عمله بخصوصه.

(د) إعداد نتائج المراجعة والتوصيات

بناء على المناطق الهامة التي تـم تحديدها خلال مرحلة الغمل الميداني يمكن إعداد نتائج محددة وفقاً للصفات التالية:-

- الحالة: ماذا وجدت؟
- المعيار: ماذا يجب أن تكون؟
- الأثر: ما هو الأثر على العمليات؟
- السبب: لماذا حدث ذلك؟
- التوصية: ماذا يجب فعله لتصحيح الوضع؟

(هـ) إعداد التقارير

يحضر المراجع التقرير المتناسب مع نتائج المراجعة. هدف التقرير هو تقديم هذه النتائج إلى أولئك الذين لديهم فيها رغبة أو مسئولية عنها. في الحقيقة إن معظم نتائج المراجعة إذا لم تكن كلها يجب أن تقدم في تقرير للإدارة مع إجراءات تصحيحية اتخذت سلفاً ، أو اكتملت قبل عمل تقرير المراجع الرسمي ؛ بحيث يصبح التقرير ملخصاً لنتائج مراجعة العمليات.

(١-١٣) ما هي الوظائف (الأنشطة) الخاضعة للمراجعة

إن السؤال المحرجة إجابته للمنظمة هو ما هي الوظيفة أو الوظائف التي تجرى عليها مراجعة العمليات. أين نراجع؟ هل نقـوم بالمراجعة في كل وظائف المنظمة أو في مناطق محددة يتم اختيارها؟ النقطة المناسبة التي

يمكن الابتداء بها هى حصر الوظائف الرئيسية للمنظمة ، لتحديد تلك التـــي تكون فيها المراجعة أكثر فائدة ، ومن ثم تحدد أسبقية كل وظيفة من حيـــث الأهمية و/أو حسب ترتيب المراجعة المرغوب. الشكل (١-٣) يمثل عينـــة لقائمة تذكيرية بوظائف المنظمة الرئيسية.

أحد الطرق التي تقرر بها الوظائف التي يلزم مراجعتها - هـــو تحديـــد أهمية كل وظيفة بالنسبة لعمليات تشغيل المنظمة. وبالنسبة لمنشأة صناعيـــة مثلاً فإن أخطر منطقة يمكن أن تكون فيها هي وظيفة مراقبة المخـــزون أو وظيفة مراقبة الإنتاج. وبالنسبة لمنشأة خدمية حيث تشكل تكلفة العمل حوالي (٧٠%) من إجمالي النفقات - فإن وظيفة شئون الموظفين تكـــون أكـــثر أهمية. يعمل المراجعون عادة بموازنة محدودة فيمـــا يختـــص بالســـاعات المخصـــصة لمراجعة العمليات ؛ لذا فإنهم مهتمون بإمضاء هذه الساعات في المناطق الوظيفية التي تعطى فرصاً أكبر لإجراء التحسينات التشغيلية كعـــائد لمجهودهم. المعايير التي تحدد مناطق الشركة الهامة تشمل الآتي:-

١- المناطق ذات المبالغ الكبيرة بالمقارنـــة بالوظـــائف الأخـــرى مثـــل : الإيرادات والتكاليف، ونسبة إجمالي الأصول ، وحجم المبيعات ، ووحـــدات الإنتاج والموظفين.

٢- المناطق التي تكون فيها الرقابات ضعيفة مـــثل : غيـــاب نظـــام فعـــال لمراقبة التصنيع وعدم وجود نظام تقارير إدارية فعال ، أو غياب نظام فعـــال للتخطيط والرقابة التنظيمية .

٣- المناطق القابلة لسوء الاستعمال أو التسيب؛ ربما تكون هنالك ضوابـــط مخزون وإنتاج تسمح بمرور عمليات دون حصرها واكتشافها ، وعدم التبليغ

عن الوقت والمنصرفات التي لا يمكن التحكم فيها وإجراءات تقييم العاملين غير الفعالة.

٤- المناطق التي يصعب التحكم فيها مثل وجود إجراءات تخزين أو شحن أو تسجيل وقت غير فعالة.

٥- المواقع التي لا تؤدى فيها الوظائف بكفاءة واقتصاد؛ مثل : وجود إجراءات غير فعالة ، أو ازدواجية في الجهود ، أو خطوات عمل غير ضرورية ، أو عدم الكفاءة في استغلال الموارد مثل : أجهزة معالجة البيانات وزيادة الموظفين ، والمشتريات الزائدة.

٦- المواضع التي يشير إليها تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات ؛ مثل تلك التي تتميز بالتأرجحات الواسعة صعوداً وانخفاضاً عند مقارنتها عدداً من الفترات. والأمثلة هي تغير المبيعات حسب خط الإنتاج والتكلفة حسب الفئات الرئيسية وأعداد الموظفين ومستويات المخزون وهكذا.

٧- المناطق التي تعرفت فيها الإدارة على ضعف محدد أو حاجة للتحسين مثل : وظائف شئون العاملين ، وإجراءات التصنيع ، وعمليات معالجة البيانات ، وتقارير الإدارة.

والعنصر الآخر الذي يجب مراعاته عند اختبار مناطق العمليات الهامة للمراجعة هو رغبة العاملين في المنطقة فى التعاون لإنجاز المراجعة. أولاً: يجب على أولئك الذين في إدارة العمليات أن يكونوا راغبين في فحص عملياتهم ، والعمل مع المراجع لتحسين عملياتهم . بدون مثل هذا الالتزام من الإدارة العليا فإن مراجعة العمليات لن تنجح. ثانياً: يجب أن يكون موظفو العمليات راغبين في العمل مع المراجعين في القيام بمراجعة العمليات وفي

تطبيق التحسينات التشغيلية التي تترتب على ذلك . إن التعاون في جميع مستويات المنظمة ضروري لإنجاح مراجعة العمليات.

إن المراجع يلزمه تكريس تعاون جميع العاملين: أعضاء الإدارة لضمان التزام الإدارة العليا بالمراجعة ، وموظفي العمليات للمساعدة في تحديد المناطق التي تجري مراجعتها وفي تطبيق التحسينات المقترحة. في معظم العمليات عادة يعرف موظفو العمليات تماماً ما يحدث يومياً ، وبمعرفتهم التامة للعمليات يمكنهم المساعدة في تحديد أكثر المناطق حرجاً وأهمية لمراجعتها.

الشكل (١-٣) قائمة تذكيرية بوظائف المنظمة الرئيسية

*مجلس الإدارة:
الإدارة.
التنظيمية.
الإدارات
التقارير والرقابة .

* نظم التخطيط:
على مستوى المنظمة.
على مستوى الإدارات .
التخطيط المفصل.

شئون العاملين: *
إجراءات التوظيف .
إجراءات التقييم.
مستويات التوظيف.
إجراءات الرواتب.

* إجراءات محاسبة التكاليف:
الاقتراض والديون المستحقة
نظام الأستاذ العام واليومية

* نظام معالجة البيانات الآلية .
تصميم وتحليل النظم .
البرمجة وإعداد البرامج
الأجهزة
إجراءات التشغيل.
ضبط البيانات .
التقارير.

*العمليات:
المشتريات.
إدارة شئون الموظفين.
عمليات المصنع.

الشكل (١-٣) يتبع

• المحاسبة:
الأصول.
الخصوم .
إجراءات الموازنة .
الرواتب والأجور.
الدائنون .
المدينون .
الفواتير والتحصيل.
التقارير المالية.
ضوابط التصنيع.
مراقبة الإنتاج.
مراقبة المخزون.
التسويق.
المبيعات.
الهندسة.
الأجهزة .
الأصول الثابتة.
التأمين.

(١-١٤) الموازنة

في سبيل تحديد عدد ومدى المناطق الحرجة التي تشملها مراجعة العمليات ، فإنه من المهم فهم العلاقة بين زمن المراجعة المحدد في الموازنة ونطاق عمل مراجعة العمليات المطلوب إنجازها. في كثير من المواقف تحدد ساعات موازنة المراجعة أولاً ، ثم يحدد نطاق مراجعة العمليات الذي يناسب هذه الموازنة . في حين أن هذا الإجراء يمكن أن يصلح من وجهة نظر منظمة المراجعة فيما يتعلق بالموازنة والموظفين ، إلا أنه لا يأخذ في الاعتبار تماماً جانب المراجعة التي تتطلب المرونة والتوسعة في برامج عمل مراجعة العمليات المصاغة من قبل.

يضاف إلى ذلك أنه من المهم جداً لكل من المراجع والإدارة اعتبار التكلفة مقابل المنافع المتوقعة لمراجعة العمليات المحددة. هذه فكرة هامة

للمساعدة في تحديد كم من زمن المراجعة يمكن تخصيصه لمراجعة العمليات.

تذكر أنه عند القيام بمراجعة مالية فإن مجموعة المراجعة تحدد موازنة وقت الموظفين والتكاليف المرتبطة به. تصبح المراجعة المالية في الواقع مركز تكلفة. ومن ناحية أخرى يجب أن تفوق فوائد العمليات و الوفورات المالية تكلفة المراجعة بدرجة كبيرة (الوفورات يجب أن تكون على الأقل ثلاثة أضعاف تكلفتها) . بالتالي تصبح مراجعة العمليات مركز ربحية. نظرياً كلما يتم إجراء المزيد من مراجعة العمليات تكون الوفورات التي تحصل عليها المنظمة أكبر. في الحقيقة هناك حاجة إلى بعض الإرشادات التي تساعد على تحديد مدى حجم مراجعة العمليات التي تجري في منطقة وظيفية معينة ، بمجرد تحديد المناطق الحرجة اللازم فحصها.

هناك عدد من العوامل لابد من مراعاتها عند وضع موازنة مراجعة العمليات، هى :-

١- نطاق مراجعة العمليات: هل سيتم مثلاً فحص كل مناطق العمليات الهامة أم المناطق الرئيسة التي تم تحديدها فقط ؟

٢- تكرار مراجعة العمليات: هل سيتم تنفيذ مراجعة العمليات على أساس المرة الواحدة مما يتطلب تخطيطاً وبحثاً مكثفين ، أم سيتم تنفيذها في منطقة يتم فحصها بانتظام وتتطلب أدنى حد من المجهودات ؟

٣- طبيعة عمليات المنشأة : على سبيل المثال ، منشأة خدمات تتعامل أساساً في بيع وقت الموظفين مثل المهن الطبية والقانونية والمحاسبين

القانونيين ، والتي تتطلب عادة وقتاً أقل لإجراء مراجعة العمليات من المنشأة الصناعية التي تنتج وتشحن وتبيع ، وتخدم خطاً إنتاجياً واسعاً.

٤- درجة الفعالية الإدارية : المناطق الوظيفية التي تدار بفعالية أقل تتطلب عادة زمن مراجعة عمليات أكثر لفحصها من تلك التي تدار بفعالية أكبر.

٥- توقع المنافع: إن المناطق التي تقدم أعظم المنافع المتوقعة من حيث عدد التوصيات أو الوفورات المحتملة - يجب أن تكون هي المناطق التي تراجع أولاً . على كل حال هذه المناطق ستستغرق زمناً أكثر لفحصها من تلك التي تحتوي على توقعات أقل.

مراجعة العمليات مقارنة بالمراجعة المالية تحتاج إلى كمية أكبر من التخطيط المسبق وجمع الحقائق والبحث، وهذه يمكن أن تجعل تكاليف إجراء مراجعة العمليات كبيرة . على كل حال عند مقارنتها بالفوائد والوفورات المتوقعة تصبح التكاليف أقل أهمية. هذا هو السبب فى أنه - حين نحاول تحديد كم من الزمن تستغرقه مراجعة العمليات - يكون من الأحسن استعمال أسلوب التكلفة مقابل المنفعة ، ويقرن ذلك بالطبع بحقيقة توفر الموظفين وساعات المراجعة. ونتيجة لذلك لابد من بذل الجهد لتغطية أكبر عدد من المناطق الحرجة الرئيسية باقتدار بقدر الإمكان في حدود قدرات الموظفين المحدودة .

(١-١٥) المسح الابتدائي

لكي يحقق المراجع أعظم النتائج من موارد مراجعة العمليات المحدودة لابد له من تحديد تلك المناطق ذات الأهمية الرئيسية ، وتلك التى تقدم أعظم الوفورات والمنافع المتوقعة. يتم تحديد هذه المناطق

كجزء من المســح الابتدائي ، أما قبل أو كجزء من مرحلــة التخطيـط لمراجعة العمليات. إذا تم ذلك قبل مرحلة التخطيط إمــا بســبب طلـب العميل ، أو بسبب النطــاق الضيق للمراجعة ، أو صغر الموازنـــة ، أو لسبب آخر فإن المسح عادة يتكون من نوع مـــن الاســتبانة الموجهــة للإداريين وموظفي العمليات. ويكون غرضه هو تحديد الوظــائف التــي تؤدى ، ومن يقوم بكل وظيفة ، ولماذا وكيف تؤدى كل منها .

إن الإجابات عن هذه الأسئلة يجب أن تعطي فكرة عن أهداف المنظمة ، ونشاطاتها وأداء العمل فيها ونظمها وإجراءاتها وحدود الصلاحيــات فيــها وهكذا . يستعمل المراجع الاستبانة كمرشد ولا يعتمد فقط علــى إجابــات لا ونعم. هذه أداة مراجعة سريعة للمساعدة في تحديد المناطق الحرجة للمزيــد من الفحص ؛ حيث لا يكون مجدياً تنفيذ مرحلة التخطيط الكامل والمرغـوب أكثر لكنه يستغرق وقتاً. يجب ألا يستعمل المسح من هذا النوع بـــدلاً مــن مرحلة التخطيط ؛ حيث إنه ما تزال مسئولية المراجع أن يعزز بدليل كــافٍ تحديد مناطق العمليات الحرجة التي يجب فحصها.

الشكل (١-٤) هو عينة استمارة مسح ابتدائـــي لمراجعــة العمليــات، وغرض المسح الابتدائي هو تحديد المناطق ذات الأهمية الرئيسية في كـــل المنظمة ، أو تحديد عمليات معينة كي يتم فحصـــها. إن التحديــد الخــاطئ يتسبب في بذل جهد غير ضروري فى نشاطات أقل أهمية وبذل جهد غـــير كاف في مناطق أكثر أهمية . يجب أن يقدم المســح إجابات أكثر تفصيــلاً وليس الإجــابة بلا أو نعم فقط. نفس الأسئلة يتم استعراضها مـــع مختلــف الموظفين، مثل مديري الإدارات والمشرفين وموظفي العمليات والمســاندة.

وبهذا يفصل المراجع أنماط الاتفاق والاختلاف ، وكذلك مختلف التفسيرات والمفاهيم التي تقود إلى النتائج الصحيحة ، ويدعم كل سؤال بالوثائق المتاحة متى كان ذلك ميسوراً. يمكن أن تستعمل هـــذه الاستمارة كجزء من مرحلة التخطيط الأكثر رسمية ، ولكن يجب أن تكون أكثر تحديداً في توجيهها لإدارة أو منطقة وظيفية ما.

(١-١٦) الإعداد للمهمة

يمكن إجراء مراجعة العمليات بواسطة شركة محاسبة قانونية ، أو مجموعة مراجعة داخلية، أو وحدة داخلية مستقلة ، أو موظفين إداريين ، أو خليط من موظفي هذه الوحدات. مهما تكن منظمة المراجعة التي تتحمل مسئولية إجراء مراجعة العمليات فإن الخطـــوات الرئيسية في الإعداد لها وأدائها يجب أن تكون متشابهة. هذه الخطوات ملخصة في الشكل (١-٥).

(أ) تعريف وتحديد المشكلة

الخطوة الأولى في مراجعة العمليات هي معرفة وتحديد المشكلة.من حق الإدارة أن تحدد منطقة المشكلة الرئيسية ، أو المناطق التي يتم تغطيتها في مراجعة العمليات، وإذا طلبت من المراجع المساعدة في تحديد مثل هذه المشاكل حسبما تم توضيحه من قبل - فيمكنه ذلك أو يمكن أن يقوم بمسح ابتدائي لمعرفة مناطق العمليات الهامة التي يجب فحصها.

الشكل (١-٤) استمارة مسح ابتدائي لمراجعة العمليات.

التخطيط والموازنة .

١- كيف تخطط المنظمة؟ صف نظام التخطيط.

٢- هل هناك خطة طويلة المدى ؟ أرفق نسخة .

الشكل (١-٤) يتبع

٣- هل توجد خطط حالياً ؟ أرفق نسخة.

٤- ما هي خطط التوسع أو التحسين؟

٥- ما هي الخطط لتطوير المصنع؟

٦- ما هي خطط التمويل في المستقبل ؟

٧- ما هي خطط شئون الموظفين ؟

٨- كيف توضع موازنة المنظمة؟ صف نظام الموازنة.

٩- هل توجد موازنة حالياً؟ احصل على نسخة أو جهزها .

١٠-هل توجد إحصائيات تقارن الفعلي بالمقدر للسنوات الخمس الأخيرة؟ احصل على نسخة أو جهزها .

شئون العاملين والتوظيف:

١- هل توجد خريطة تنظيمية ؟ احصل على نسخة أو جهزها .

٢- هل يوجد وصف وظيفي لكل مجموعة في الخريطة التنظيمية ؟ احصل على نسخة أو جهزها.

٣- هل توجد إحصائيات بالوظائف حسب المناطق الوظيفية؟ احصل على نسخة أو جهزها .

٤- هل هنالك نظام لتقييم العاملين؟ احصل على نسخة أو جهزها .

٥- كيف يتم تعيين وتقييم وفصل الموظفين؟ صف الإجراءات .

٦- ما هي سياسات الترقية ؟ صفها .

٧- كيف يتم توجيه الموظفين الجدد ؟ صف ذلك .

٨- كيف تحدد الترفيعات والترقيات؟ صف ذلك .

الشكل (١-٤) يتبع

٩- هل هنالك آلية للشكاوى؟ صفها .

١٠- أي نوع من سجلات الموظفين يتم مسكها ؟ احصل على نسخ.

الإدارة:

١- هل يوجد مجلس إدارة ؟ أرفق بياناً بالأسماء والمؤهلات .

٢- من هم الإدارة العليا ؟ أرفق بياناً بالأسماء والمؤهلات .

٣- من الإدارة الوسطى؟ أرفق بيانً بالأسماء والمؤهلات .

٤- من هم الإدارة التنفيذية ؟ أرفق بياناً بالأسماء والمؤهلات .

٥- ما هو مستوى كفاية التقارير الحالية في تزويد الإدارة بالمعلومات لاتخاذ القرارات ؟ صفها .

٦- هل هنالك آليات للاتصال الداخلي الهرمى مع الموظفين؟ أرفق نسخة.

السياسات والإجراءات:

١- هل توجد سياسات مكتوبة؟ احصل على نسخة.

٢- هل السياسات المكتوبة سارية ؟

٣- هل السياسات والإجراءات موثقة؟ احصل على نسخة أو اكتبها .

النظام المحاسبي:

١- ما هو دليل الحسابات المستخدم ؟ احصل على نسخة أو جهزها .

٢- هل النظام المحاسبي آلى ؟ احصل على وثيقة.

٣- ما هي التقارير المالية التي تعد ؟ احصل على وثيقة.

٤- هل هنالك وظيفة مراجعة داخلية؟ من يقوم بها ولمن؟

٥- هل يتم إعداد تقارير التشغيل الداخلية؟ احصل على نسخ وحدد الاستعمال.

الشكل (١-٤) يتبع

الإيرادات :

١- ما هي مصادر الإيرادات خلال السنوات الخمس الماضية؟ احصل على إحصائيات أو أعدّها .

٢- هل حدثت أي تغيرات أساسية خلال هذه الفترة؟ وثّق ما حدث.

٣- هل توجد بيانات تقارن الفعلي مع المقدر في الموازنة؟ احصل على نسخة أو أعّدها .

النفقات :

١- ما هي حسابات المصروفات الرئيسية المستخدمة ؟ احصل على نسخة أوأعدها .

٢- ما هي المنصرفات الحقيقية لهذه الحسابات للسنوات الخمس الماضية؟ احصل على نسخة أو أعدها .

٣- هل كانت هنالك أي تغييرات أساسية خلال السنوات الخمس الماضية؟ وثّق ذلك .

٤- هل توجد بيانات تقارن الفعلي مع المقدر في الموازنة ؟ احصل على نسخة.

المعالجة الآلية للبيانات :

١- أين موقع معالجة البيانات الآن في المنظـــمة؟ احصل على نسخة من تنظيم معالجة البيانات أو جهزها .

٢- ما هي أجهزة معالجة البيانات المستعملة؟ احصل على نسخة من بيان هذه الأجهزة.

٣- ما هي التكلفة الإجمالية للأجهزة إيجاراً أو سعر شرائها إذا كانت مملوكة؟

٤- ما هي المواقع الطبيعية لإدارة معالجة البيانات ؟

الشكل (١-٤) يتبع

٥- ما هي التطبيقات الرئيسية في الحاسوب ؟ احصل على نسخة من بيان التطبيقات مع وصف للنظم العامة.

المشتريات:

١- ما هي صلاحيات المشتريات؟ احصل على نسخة من السياسة المرتبطة بصلاحيات المشتريات.

٢- هل المشتريات مركزية أو لا مركزية؟ صف العمليات.

٣- كيف تبدأ طلبات الشراء؟ صف الإجراء العام.

٤-حدد النوعية والكمية المطلوبة؟

٥-هل تستخدم أوامر الشراء؟ صف الإجراء.

٦-هل تستخدم إجراءات المناقصات التنافسية؟ صف الإجراء.

مراقبة الإنتاج:

١- هل يستخدم نظام مراقبة إنتاج؟ وهل هو معالج بالحاسوب؟ احصل على نسخة من الإجراءات العامة.

٢- ما هي أنواع العمليات الإنتاجية المستعملة؟ صفها.

٣- ما هي مواقع وحدات التصنيع؟ وثّقها.

٤- هل يتم استعمال مراكز تكلفة الإنتاج للتحكم في تسيير أوامر الإنتاج ؟ احصل على نسخة بيان مراكز التكلفة أو اكتبها .

٥- هل يستعمل نظام تكاليف الإنتاج ؟ احصل على نسخة من إجراءات محاسبة التكاليف أو جهزها .

٦- هل تجهز تقارير التشغيل والإدارة لضبط عمليات الإنتاج؟ احصل على

الشكل (١-٤) يتبع

على نسخ من التقارير.

مراقبة المخزون:

١- هل يستخدم نظام لمراقبة المخزون؟ وهل هو معالج بالحاسوب؟ احصل على نسخة من الإجراءات العامة أو اكتبها .

٢- ما هي أنواع إجراءات مراقبة المخزون المستعملة؟ صفها .

٣- أين مواقع مستودعات المخزون؟ احصل على نسخة للمواقع وصف إجراءات المستودعات.

٤- كيف تمسك سجلات المخزون؟ صف الإجراءات.

٥- هل يطبق نظام الجرد المستمر في المخزون ؟ صف الإجراءات.

٦- هل توجد إحصائيات وبيانات عــن المخزون؟ احصل على بيانات عن أصناف المخزون ، و قيمتها بالدولار ، وعن الاستخدام ، وأرصدة المخزون..الخ.

٧- ما هو الأساس لإعادة طلب أصناف المخزون ، وكيف تحدد كميات إعادة الطلب؟ صف الإجراءات.

(ب) جمع المعلومات (البيانات) المناسبة

الخطوة التالية هي جمع البيانات الملائمة المؤيدة ، وهذا عادة يتم بواسطة مراجع العمليات. وغرض جمع المعلومـــات هذا هو توفير خلفية معلومات عن مناطق المشاكل المحددة في الخطوة الأولى حتى يتم تعزيز موقف المشكلة.

(ج) تقييم الموقف

الخطوة التالية هي تقييم الموقف داخل المنظمة لتحدد أشياء مثل الهيكل

التنظيمي والموارد المتاحة. هذه هي العوامل التي يؤسس عليـــها المراجـــع مقترحاته للإدارة بإجراء مراجعة العمليات.

(د) خطاب العرض

لقد جمع المراجع بيانات خلفية كافية عن مناطق مشاكل العمليات التي تم تحديدها للفحص ، وقد استقر رأيه على الخطة اللازمـــة لإنجـــاز مراجعـــة العمليات. وهو الآن يحتاج إلى تقديم عرض كتابي أو خطاب تعاقد ؛ ليوضح للإدارة اعتبارات مثل الآتي:

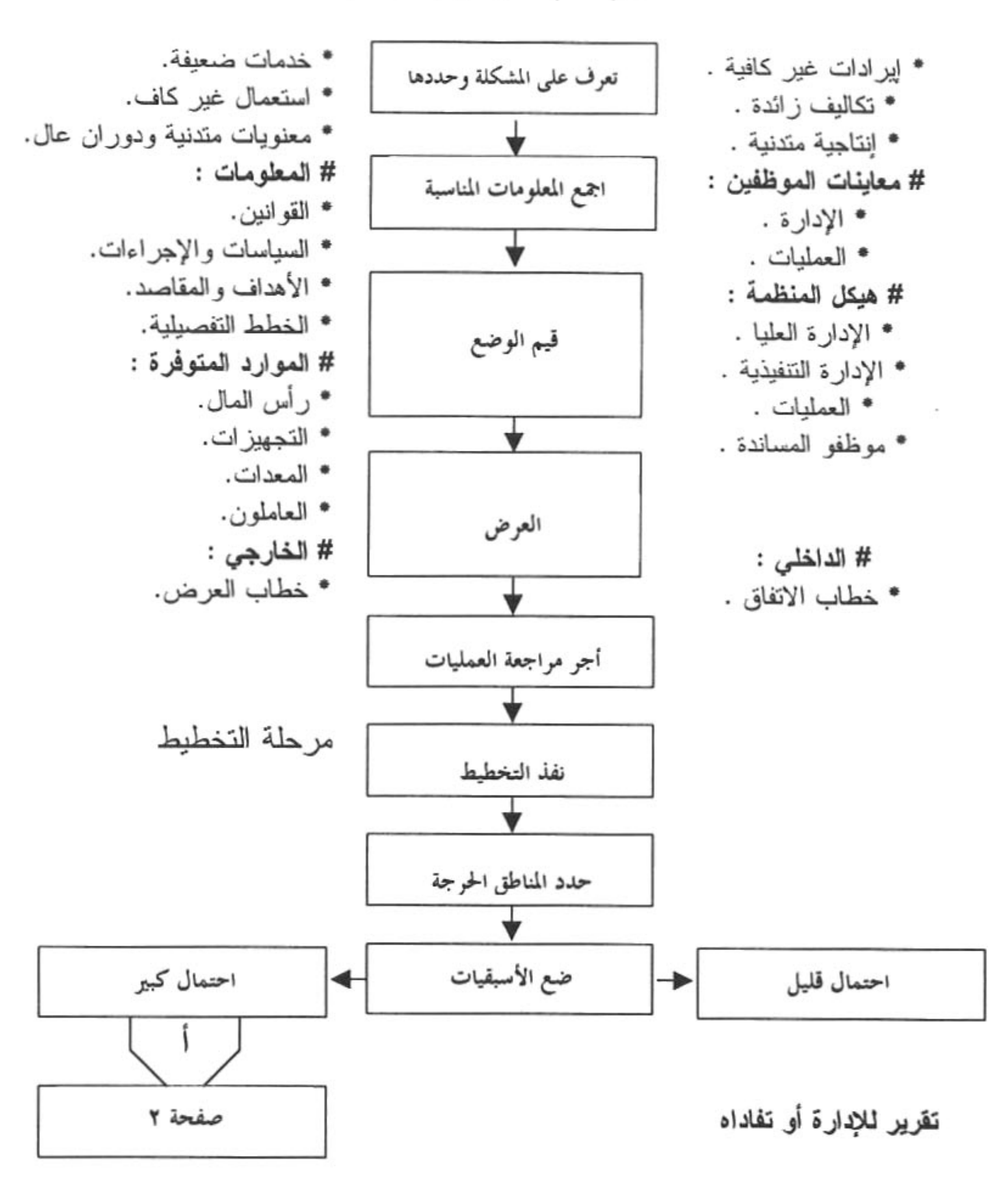
- خلفية الوضع واصفاً الحاجة لعملية مراجعة العمليات.
- أهداف مهمة مراجعة العمليات.
- نطاق مهمة مراجعة العمليات أو ما هي مناطق العمليات التي يجب تغطيتها.
- منهج المراجع المتبع في إجراء مراجعة العمليات.
- خطوات العمل العامة المقترحة والتي تدخل في تنفيذ مراجعة العمليات.
- موظفو مراجعة العمليات وموظفو العميل المتوقع مشاركتهم في مراجعـــة العمليات بما في ذلك مسئوليات كل واحد منهم وتوقعاتهم والتزاماتهم الزمنية.
- التقارير المطلوب إعدادها للإدارة مثل تقارير اجتماعات تلمس تقدم العمل والتقرير النهائي مشتملاً على وصف كل المعلومات المسلمة.
- المنافع التي تجنيها المنظمة نتيجة لإجراء مراجعة العمليات.
- تقديرات الزمن والتكلفة.

رغم أنه من المعـــتاد أن تقدم شركة المحاسبة القانونية خطاب العـــرض للإدارة إلا أنه يكون عملاً جيداً أيضاً لمجموعة المراجعة الداخلية أن تتقـــدم بعرض مماثل قبل الشروع في مهمة مراجعة العمليات. الغـــرض الرئيســـي

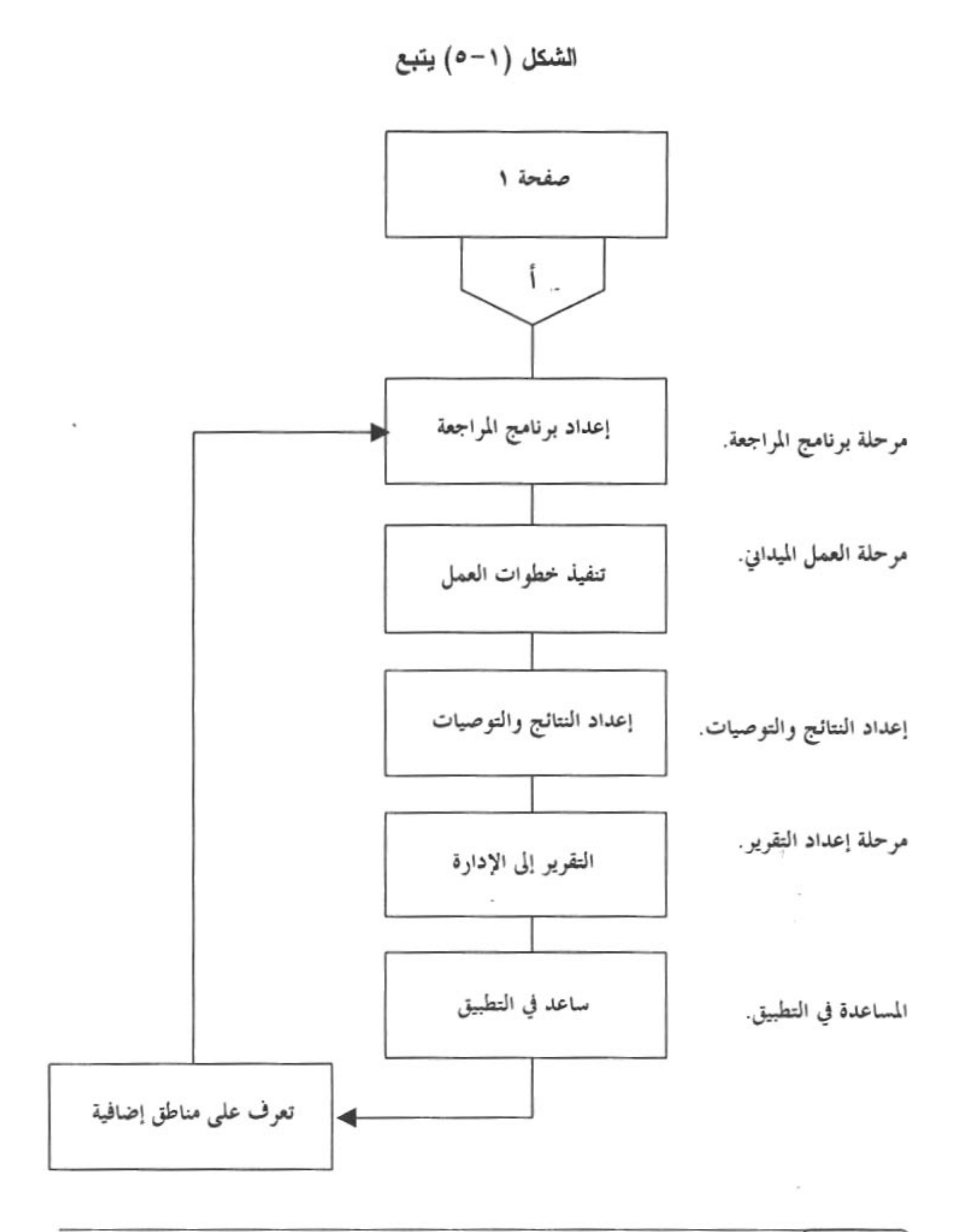
لمثل خطاب العرض الداخلي هذا هو ضمان وجود تفاهم كامل بالنسبة لغرض ونطاق مراجعة العمليات بين مجموعة المراجعةالداخلية والإدارة. محتويـــات خطاب العرض الداخلي تختلف بعض الشيء عن العرض الخارجي ، وسـوف يشتمل فقط على تلك النواحي الضرورية للوضع.

الشكل (١-٦) يقدم مثالاً لعرض مراجعة العمليات أو خطاب التعـــاقد لشركة (اكسامبل) وأيضاً عينـــة لتقديرات موازنة زمـــن وتكلفـــة مرحلتـــي التخطيط والعمل الميداني. ولاتعطى تقديرات التكلفة هـــذه لإدارة العمليـــات دائماً هي لاستعمال المراجع لتحديد تكلفة مهمة المراجعة. لابد من ملاحظـة أن شركة المحاسبة القانونية التي تتقدم بعرضها لإجراء مراجعة العمليـــات لأحد العملاء ، ربما تعد تقديرات الزمن والتكلفة قبل الشروع في العمليـــة. يتطلب القيام بهذا عمل مسح ابتدائي كاف ووجود خبرة سابقة ثرة في مثـــل هذه المهمات لتمكن المراجع من عمل التقديرات بدقة. رغم أنه مـــن المفيـد تقدير حجم العمل الميداني المطلوب بعد إتمام مرحلة التخطيط إلا أن العميـل عادة ما يريد أن يعرف هذه المبالغ قبل البداية. العينات المقدمـــة هنـــا هـــي لمراجعة عمليات ذات حجم كبير نسبياً، عندما تكون مراجعـــــة العمليـــات صغيرة النطاق يمكن دمج المرحلتين وتخفيض الأرقام والمبالغ .

الشكل (١-٥) تحديد مراجعة العمليات



الشكل (١-٥) يتبع



الشكل (١-٦) عينة لخطاب عرض مراجعة العمليات : شركة اكسامبل

عزيزي السيد كاظم الغضبان:

لقد كان من دواعي سروري الاجتماع بك يوم ٢٣ من يناير- ١٩م لمناقشة كيف يمكن أن يساعد باسم الباسم وشركاه شركة صور في فحص وتحليل عمليات إدارة المشتريات. خطاب العرض هذا يلخص فهمنا لوضعكم والمساعدة التي يمكن أن نقدمها ، ومنهجنا في تقديم مثل هذه المساعدة وتقديرات الزمن الذي نستغرقه والأجور .

<u>خلفية:</u>

لقد أبديتم بعض الاهتمام بنوعية النظم والطرق الحالية التي يتبعها موظفو إدارة المشتريات عندكم. بالإضافة إلى ذلك فأنتم مهتمون بتطبيق أساليب تشغيل ومعالجة بيانات متطورة حتى يستطيع موظفو إدارة المشتريات إدارة عملياتهم بطريقة أفضل ، وأن يقدموا الخدمات الضرورية بطريقة أكثر اقتصادية وكفاءة.

استجابة لتلك المواقف وأخرى غيرها ؛ فإنكم قد حددتم الحاجة لتقديم المساعدة المتمثلة في فحص وتحليل النظم المرتبطة بهذه الاهتمامات. بناء على ذلك طلبتم من (باسم الباسم) وشركاه تقديم هذا العرض لبذل المساعدة في دعم جهودكم لتصميم وتنفيذ مثل تلك التحسينات التشغيلية التي تلبي احتياجاتكم.

<u>الأهداف:</u>

إن أهداف مراجعة عمليات إدارة المشتريات ستكون:-

١- تحديد أي النظم والإجراءات سوف تكون الأفضل لزيادة فعالية إدارة المشتريات.

الشكل (١-٦) يتبع

٢- تصميم نظم تشغيل وإجراءات معالجة بيانات تمكن وظائف إدارة المشتريات من العمل بصورة أكثر كفاءة واقتصادية.

٣- تحديد فرص التحسينات التشغيلية داخل إدارة المشتريات.

٤- فحص وتحليل إجراءات معالجة البيانات الحالية لتحديد فعاليتها ، والتوصية بالتحسينات اللازمة لزيادة كفاءة العمليات.

نطاق المهمة:

هذه المهمة محصورة في مجالات إدارة المشتريات التي ترتبط بنائب الرئيس للعمليات الواقعة في مكتبكم الرئيسي. ولذلك فإن هذه المهمة تستثني مناطق التشغيل الأخرى غير المرتبطة بإدارة المشتريات التابعة لنائب رئيس العمليات بالمكتب الرئيسي ، وأيضاً وظائف إدارة المشتريات الموجودة في مواقع أخرى.

حسبما ناقشنا معكم ، فإننا سوف نخطط لفحص نظم وإجراءات التشغيل ، وكذلك مقابلة موظفين منتقين من الإدارة ، والإشراف والتشغيل في وحدات العمل التالية التابعة لإدارة المشتريات:

* المشتريات.
* مشرف مشتريات.
* مشتر (أول وثان)
* مشرف كتبة .
* مشرف كتابي .
* ناسخ آلة

الشكل (١-٦) يتبع

*وحدة المواصفات القياسية .

* مشرف وحدة المواصفات القياسية .

*فني مشتريات .

* متدرب إداري .

* كاتب اختزال .

* كاتب.

منهجنا :

إننا نقترح مساعدتكم في فحص وتحليل الطرق ، وإجراءات التشغيل الحالية لإدارة المشتريات والذي يشمل الأساليب والإجراءات المطلوبة حالياً ، وأيضاً يمهد لمرونة النمو ، والتأقلم مع الظروف المتغيرة. وعليه فإننا نخطط لتقديم مساعدتنا بالخطوات التالية:-

١- الفحص العام للطرق والإجراءات التشغيلية الحالية ، لتعطينا فهماً واضحاً لوظائف إدارة المشتريات عندكم ، بحيث نتمكن من تقديم عون استشارى فعال في وضع وتطبيق الإجراءات المحسنة أو المطورة. وهذا يشمل فحص الإجراءات والممارسات الإدارية وكذلك النظم والطرق التشغيلية المتصلة بها.

٢- معاينة عدد من العاملين في إدارة المشتريات في المجالات الإدارية والإشرافية والتنفيذية؛ لنتمكن من تحديد الاحتياجات والاهتمامات الفردية ، وأيضاً تضمين مثل هذه الاهتمامات في الدراسة الشاملة .بالطبع سوف نناقش نتائج فحصنا ومقابلاتنا معكم حتى نتمكن من الاتفاق حول المواضيع الرئيسية

الشكل (١-٦) يتبع

للتغيير والتي سوف يشملها فحصنا وتحليلنا المفصلان.

٣- الفحص والتحليل التشغيلي المفصل لتلك المناطق الحرجة التي تم تحديدها خلال فحصنا العام. سنقوم بعمــل تحليلي كافٍ لنحدد تماماً الحالة الراهنة لكل منطقة ، وماذا يجب أن تكون ، والأثر على العمليات وسبب الحالة والتوصيات اللازمة للتحسين.

٤- بلورة توصيات ونتائج مفصلة لأجل التحسين والتي سوف تعد بطريقة تجعل إنجاز كل وظيفة في إدارة المشتريات لأهدافها ومقاصدها أقرب إلى الكمال ، وأيضاً سوف نتعامل مع المواضيع التي تعرفنا عليها خلال فحصنا العام للعمليات ومقابلات المشاركين.

هذه النتائج والتوصيات سوف يتم توثيقها في تقرير شفهي وآخر مكتوب للنظر فيها.

٥- تقديم المساعدة لكم ولموظفيكم في تطبيق التوصيات التي ستتم بلورتها خلال مسار هذه المساعدة الاستشاريــة. سيتم فحص التوصيات الأخرى طويلة المدى معكم خلال العرض الشفهي في ختام عملنا الميداني ، والتي ستوثق في التقرير النهائي الذي سوف يلخص نتائج المهمة الاستشارية.

مشاركتنا:

السيدة نجود سعد المديرة في إدارة (أم . أي . أس) التابعة لنا سوف تكون مسئولة شخصياً عن التنفيذ الفني والإكمال الناجح لبرنامج تحسين العمليات هذا. لقد قدمت مساعدة مشابهة للعديد من العملاء.

إننا نخطط لإسناد هذه المهمة للسيد نبيل عطاس ، مشرفاً ، والسيد جمال برد ، رئيساً ، من موظفينا في إدارة (أم . أي . أس). إن كلا الشخصين

الشكل (١-٦) يتبع

مؤهلان بدرجة كافية لإنجاز المهام المطلوبة في هـــذه المهمـــة ، وســـوف يكونان مسئولين عن إنجاز خطوات العمل حسبما وصفت في قسم "منهجنا" ، وسوف نخصص موظفين آخرين حسب الحاجة وفقاً لموافقتكم. إننا نخطـــط أيضاً للاستفادة مـــن خدمات ماجد خبير وهو مستشار مستقل ، وذلـــك فـــي مجالات تخصصه و هي النظم والإجراءات وخرائط التدفق وتخطيط المرافق وتدفق العمل ومعالجة البيانات . (نرفق لكم مـــع هذا العرض السيرة الذاتيـــة لكل منهم).

مشاركة العميل :

بناء على تجربتنا فإننا نعتبر مشاركـــة العميل هامة لبرنامج تحســـين العمليات هذا لضمان فعاليته ونجاحه. وبناء عليه فإننا نوصي أن يلحق عضو من إدارتكم بمجموعة العمل هذه ؛ ليشاركنا في صياغة تفـــاصيل برنـــامج تحسين العمليات. إننا نتوقع أن يشارك هذا الشخص في هذه المهمة حســـب الضرورة بحضوره اجتماعات سير العمـــل حسب مواعيدهـــا ، وأن يمدنـــا بالمدخلات اللازمة حسب المطلوب ، خاصة تلك التي تتعلق بمجـــال عملـــه الوظيفي أو مجال عملها. إننا نوصي بأن يتولي السيد تامرسعيد - مشـــرف المشتريات - المسئولية الإدارية الكلية للعميل .

بالإضافة لهذا فإننا نقترح إلحاق عضو في هيئة العمليات من كـــل مـــن وحدتي عمل المشتريات والمواصفات القياسية بهذه المهمة ليعمل معنا. إننا لا نتوقع أن يسند إلى أي منهما واجبات تستغرق أكثر من عمـــل يوميـــن فـــي الأسبوع خلال سير هذه المهمة.

الشكل (١-٦) يتبع

اجتماعات سير العمل:

هذه الاجتماعات سوف تعقد على الأقل كل ثلاثة أسابيع ، وفي هذا الوقت سوف نناقش أشياء مثل:-

١- سير العمل حتى تاريخه. ٢- النتائج والتوصيات المحددة.

٣- القرارات التي ستتخذ. ٤- جهود التطبيق . ٥- الخطط التي يسير فيها العمل. سوف نقوم طبعاً بتوثيق هذه الاجتماعات في تقارير كتابية مختصرة.

التقرير:

في ختام هذه المهمة سنقدم نتائجنا وتوصياتنا لكم في عرض شفهي ، الأمر الذي سيتيح لكم فرصة لاستعراض ومناقشة هذه النتائج والتوصيات.وكمتابعة لعرضنا الشفهي فإننا سوف نوثق نتائجنا وتوصياتنا بتقرير رسمي كتابي .

الفوائد المقدمة :

إن الفوائد التي تجني من إجراء مراجعة العمليات في إدارة المشتريات التابعة لكم عديدة ومتنوعة. على كل حال يجب أن تتوقعوا حدوث الآتي على الأقل:-

* تحديد مناطق مشاكل العمليات وأسبابها والبدائل للتحسين.
* خفض التكاليف غير الضرورية عن طريق التعرف على الفرص المتاحة للقضاء على التبديد وعدم الكفاءة.
* تحديد أهداف ومقاصد وسياسات وإجراءات المنظمة غير المعرفة.
* تقييم نظم المعلومات والرقابة الإدارية الحالية .
* تحديد مواقع المشاكل المحتملة في عمليات المستقبل.

الشكل (١-٦) يتبع

* تقييم مستقل ومحايد للعمليات.

إننا نعتقد أن المساعدة التي سنقدمها ستضمن طريقة إيجابية وفعالة لتطبيق أساليب التشغيل المحسنة أو المطورة والتي ستساعد كل مستويات العاملين في إدارة المشتريات في الآتي:

* فهم أدوارهم ووظائفهم الأساسية حتى يتمكن كل الأفراد من تطبيق مثل أساليب ومبادئ العمليات تلك في مناطقهم.
* تطوير إجراءات تشغيلية مجدية تساعدهم في القيام بضبط ومراقبة وتقييم نتائج عملياتهم بصورة أحسن.
* أداء مسئولياتهم الوظيفية الحالية بصورة أكثر فعالية وبمستوى أعلى من الإتقان ، وبفهم أحسن لإجراءات العمليات ، وبقدرة أعلى لتطبيق معارفهم في مواقعهم المخصصة
* وأخييرا، بلورة شعور أعظم للعمل بروح الفريق والجماعة مما يجعل العمليات أكثر فعالية وكفاءة.

<u>**الوقت والتكلفة:-**</u>

إننا نوصي بتنفيذ مراجعة العمليات في مرحلتين لتكون أكثر فعالية ولزيادة الفوائد التي تجنيها مؤسستكم كما يلي:-

* <u>**المرحلة الأولى: (التخطيط)**</u>

مرحلة التخطيط ستتكون من فحص عام لعمليات المشتريات لديكم لتزويدنا بمعرفة عملية لعملياتكم ، وأيضاً للتعرف على تلك المناطق الهامة التي تحقق أكبر عائد في تحسين العمليات ، والتي نعتقد أنه لابد

الشكل (١-٦) يتبع

من تحليلها بعمق أكبر خـــلال المرحلة الثانية (العمل الميداني). بالطبع سوف نقدم إلى عنايتكم كل التحسينات التشغيلية والتوصيات المرتبطة بـــها ، والتي نتعرف عليها خلال المرحلة الأولى ، حتى تتمكنوا من إجراء التغييرات الإيجابية الفورية أو قصيرة المدى.

* **المرحلة الثانية: (العمل الميداني)**

نتيجة لمرحلة التخطيط سوف نتعرف على تلك المناطـــق الحرجة التي نعتقد أن إجراء المزيد من الفحص والتحليل لها ستنتج عنه تحسينات هامة تفوق بكثير تكاليف إجراء مراجعة العمليات . بناء على قبولنا المشترك فإننا سوف نعد برنامج عمل لمراجعة العمليات موجهاً نحو المزيد من الفحص والتحليل لكل واحـــدة من هذه المناطق الحرجة ، مما سينتج عنه صياغة نتائج تتضمن تقرير توصيات محددة بغرض التحسين.

تحديد أجورنا يستند إلى كمية الوقت الذي نستغرقه في المهمة وبناءً على المعدلات العادية لمطالباتنا. وتأسيساً على خبراتنا فـــي المهمات المشابهة ، ومسحنا الابتدائي لعملياتكم ومناقشاتنا معكم فإننا نقدر حجم مشاركتنا الزمنية وما يرتبط بها من تكاليف سوف تكون كما يلي:-

* **المرحلة الأولى: (التخطيط)**

ثلاثة أسابيع بتكلفة مقدرة بـــ (١٠٠٠٠ - ١٢٠٠٠) دولار أمريكي.

* **المرحلة الثانية: (العمل الميداني)**

ما بين (١٠ إلى ١٢) أسبوعاً بتكلفة مقدرة بـــ (٢٨٠٠٠ إلى ٣٢٠٠٠) دولار أمريكي.

الشكل (١-٦) يتبع

تقديراتنا لتكاليف مرحلة العمل الميداني قائمة على معرفتنا الحاضرة بوضعكم ، وما نعتقده ضرورياً في هذا الوقت. إذا تغير الوضع بناء على ما نتوصل إليه في مرحلة التخطيط فسوف نخطركم فوراً بالحاجة إلى تغيير تقديراتنا للزمن والتكلفة إما بالزيادة أو النقصان.

بالإضافة إلى ذلك فيلزمكم أن تعوضونا عن مصروفاتنا النثرية التي نتكبدها في السفر والسكن والمعيشة وما شابهه. بالطبع سنحاول تقليل الأجور والنفقات ، وسوف نرسل لكم الفواتير محتوية على الزمن الفعلي والمصروفات الفعلية.

إن من المعتاد عندنا تقديم فواتير كل أسبوعين خلال سير العمل .

إننا على استعداد للشروع في هذه المهمة خلال أسبوع واحد من قبولكم لهذا العرض. على كل حال وللتمشي مع جدولكم الزمني الذي ترغبون – فيه فإننا نقترح أن نبدأ العمل قبل الأول من مارس – ١٩م.

إننا ننتهز هذه الفرصة لتقديم هذا العرض ، ونأمل في العمل معكم في هذا المشروع الهام. إذا كانت الترتيبات المذكورة تجد قبولكم يمكنكم إظهار ذلك القبول بتوقيع النسخة المرفقة وإعادتها إلينا.

الملخص.

باسم الباسم

شركة صور وشركاه

تمت الموافقة عليه

الشكل (١-٦) يتبع

بواسطة ....

كاظم الغضبان ، نائب الرئيس للعمليات

التاريخ: ....

مهمة برنامج العمل ومراجعة العمليات

تقديرات الموازنة (بالساعات)

اسم العميل: شركة اكسامبل . التاريخ: ٢ من فبراير – ١٩م

المرحلة الأولى: التخطيط

برنامج عمل المهمة.

		المدير	المشرف	الموظفون	المستشار الخارجي	زمن العميل	الإجمالى
١	الأهداف والمقاصد: • فحص المعلومات التشريعية والداخلية. • نظم وإجراءات التخطيط		٢٦			٦	٦ ٢٦
٢	الموازنات		١١				١١
٣	الخريطة التنظيمية ودليل الإجراءات .	١٤					١٤
٤	خرائط التدفق				٢٨		٢٨
٥	التقارير					١٨	١٨
٦	العاملون			٢١		١٢	٣٣
٧	التجهيزات والمرافق			٤	١٢		١٦
٨	فحص نتائج مرحلة التخطيط	١٠					١٠

	إجمالي زمن المراجعة	٢٤	٣٧	٢٥	٤٠	٣٦	١٦٢
	أخـــــــرى:						
٩	إعداد برنامج المراجعة	١٢				١٢	٢٤
١٠	إدارة المراجعة	٢٤				١٦	٤٠
	إجمالىالأوقات الأخرى	٣٦				٢٨	٦٤
	إجمالى الوقت الكلي	٦٠	٣٧	٢٥	٤٠	٦٤	٢٢٦
	المعدلات العادية للأجور	$٨٠	$٦٠	$٣٠	$٧٥	٠	
	إجمالىالأجور المقدرة	$٤٨٠٠	$٢٢٢٠	$٧٥٠	$٣٠٠٠	–	$١٠٧٧٠
	الطوارئ ١٠%						١٢٣٠
	الإجمالى الكلي						$١٢٠٠٠
	الأجور المقترحة						$١٢٠٠٠-١٠٠٠٠

الشكل (١-٦) يتبع

مهمة برنامج العمل ومراجعة العمليات

تقديرات الموازنة (بالساعات)

اسم العميل: شركة اكسامبل . التاريخ: ٢ فبراير - ١٩
المرحلة الثانية: العمل الميداني
برنامج عمل المهمة.

		المدير	المشرف	الموظفون صغير	الموظفون كبير	المستشار الخارجي	زمن العميل	الإجمالي
١	سياسة و تنظيم الشركة:							
	أ- وضع تنظيم المشتريات.		٥٠					٥٠
	ب- المسئولية عن المشتريات.		٢٠					٢٠
	ج- صلاحية الشراء.				١٠			١٠
	د- المشتريات اللامركزية.			٢٠				٢٠
٢	عمليات إدارة المشتريات:							
	أ- خرائط العائدات.					٥٠		٥٠
	ب- استمارات الإدارة.						٢٠	٢٠
	ج- التجهيزات المادية.						١٢	١٢
	د- برنامج تحليل القيمة.						٨	٨
	و- العمليات الموازية.				١٦			١٦
٣	فحص عمليات الشراء:							
	أ- عمليات مختارة.			٨	١٢			٢٠
	ب- فحص عمليات المشتريات.			١٢	١٨			٣٠
٤	السجلات والتقارير				٣٤			٣٤
٥	فحص نتائج العمل الميداني.	٢٤	٢٤				١٢	٦٠
٦	إعداد النتائج.	٨	١٨		٢٢		٣٢	٨٠
٧	التقرير الشفهي.	١٠					١٠	٢٠

٨	التقرير الكتابي.	١٢	٢٠				٨	٤٠
	إجمالي زمن المراجعة	٥٤	١٣٢	٤٠	١١٢	٥٠	١٠٢	٤٩٠
	أخـــرى :							
٩	إعداد برنامج المراجعة	١٢	٨	٤	٦	٢	٨	٤٠
١٠	إدارة المراجعة	٨٠					٢٠	١٠٠
	الجملة (أخرى)	٩٢	٨	٤	٦	٢	٢٨	١٤٠
	الإجمالي الكلي	١٤٦	١٤٠	٤٤	١١٨	٥٢	١٣٠	٦٣٠
	المعدلات العادية للأجور	$٨٠	$٦٠	$٤٠	$٣٠	$٧٥	–	
	إجمالي الأجور القدرة	$١١٦٨٠	$٨٤٠٠	$١٧٦٠	$٣٥٤٠	$٣٩٠٠		$٢٩٢٨٠
	الطوارئ ١٠%							٢٧٢٠
	الإجمالى الكلي							$٣٢٠٠٠
	الأجور المقترحة							$٣٢٠٠٠-٢٨٠٠٠

(هـ) إنجاز مراجعة العمليات

لقد تم تقديم خطاب العرض ، وتم قبوله بواسطة الإدارة والآن ماذا سوف يحدث ؟ الآن تبدأ عملية مراجعة العمليات الفعلية مستخدمين منهج المرحلة المقترح في التخطيط ، وبرنامج المراجعة ، والعمل الميداني ، وإعداد النتائج والتوصيات ، وكتابة التقرير. إذا طلبت ذلك الإدارة يمكن للمراجع أن يساعد أيضاً في تطبيق التحسينات التشغيلية الموصى بها ، أو يمكن لموظفي العميل وحدهم تنفيذ التوصيات المتفق عليها إذا أحسوا بالثقة لعمل ذلك.

من المهم التعرف على مناطق العمليات الهامة الأخرى التي يمكن لمنهج مراجعة العمليات أن يقدم فيها تحسينات محددة وفوائد ملموسة وذلك كجزء من عملية التقرير، هذه يمكن أن تؤدي إلى مهمة متابعة تطبيق مراجعة

العمليات والتى تقوم بها شركة المحاسبة القانونية الخارجية خاصة إذا برهنت على جدارتها خلال مهمة مراجعة العمليات الحالية . أما بالنسبة لفريق المراجعة الداخلية فربما تكون نتيجتها طلب الإدارة للمزيد من مراجعة العمليات. مثل هذا المنهج ليس مثمراً فقط في ترويج فكرة مراجعة العمليات بأكملها ، بل يدعم فكرة مجموعة المراجعة الداخلية الموجودة "كمركز ربحية" في القيام بمراجعة العمليات .فكرة "مركز الربحية " قائمة على إقناع الإدارة بأن الفوائد التي تجنى من مراجعة العمليات تفوق تكاليفها بكثير. هذا هو الموضع الذي يكون فيه تحديد مقدار النتائج أو قياسها أمراً بالغ الأهمية.

الجانب الآخر الذي يلزم وضعه في الاعتبار هو أنه إذا تم إجراء مراجعة العمليات بصورة محكمة بمساعدة موظفي الإدارة ، فإن الإدارة سوف تحتفظ بالقدرة الكامنة للقيام بإجراءات مراجعة العمليات في مناطق أخرى، لأن فريق مراجعة العمليات لا يستطيع عادة تغطية كل مناطق التشغيل التي يمكن تحسينها في نطاق عملية مراجعة العمليات الأصلية، فعلى الفريق التعرف على تلك المناطق الإضافية لأجل المزيد من الفحص ، ومن المحتمل المزيد من المراجعة بواسطة الإدارة(الشعبة) ، وهي التي تقرر ما إذا كانت سوف تتولى مراجعة هذه المناطق بطريقتها الخاصة ، أو بمساعدة مراجع العمليات.

مضاعفة فعالية مراجعي العمليات واحد من أهداف تعرف المنظمة على منهج مراجعة العمليات. بمعنى آخر أنه أثناء تأدية مراجعي العمليات لعملهم فإنهم أيضاً يقومون بتدريب موظفي العميل. بهذه الطريقة تتضاعف نتائج

وإجراءات مراجعة العمليات بسرعة في كل المنظمة ، وبذلك يستطيع المراجعون تمضية وقتهم في أهم المناطق والمهام .

هذا ينهي الفصل الأول "نظرة عامة" الذي ناقش أسس ومفاهيم مراجعة العمليات. وفي الفصول التالية ستتم مناقشة كل من مراحل مراجعة العمليات، وأيضاً كيف يؤدي المراجع كل مرحلة. قبل الانتقال إلى الفصل الثاني "مرحلة التخطيط" افحص موقف مراجعة العمليات في الشكل(١-٧).

الشكل (١-٧) تكاليف تأمين الاستئجار

أثناء إجراءات مراجعة العمليات وجد أن العميل كان يدفع تأميناً ضد تلف الممتلكات والمسئولية القانونية كجزء من اتفاقية استئجار (١٤) جراراً و (١٩) مقطورة. تكلفة التأمين مخفية في أسعار الميل الأسبوعية الثابتة التي تم إرسال فواتيرها بواسطة المؤجر.

سياسة العميل هي التأمين الذاتي أو تحمل مخاطر معينة (مثل اصطدام السيارات ، وبعض الخسائر المعينة في الممتلكات ، والحد الأدنى للمطالبات المجهولة مثل مطالبات المسئولية القانونية) ويتمتع بالحماية من المخاطر الأخرى بموجب وثيقة تأمين شاملة.

١- أسئلة وحلول للتمعن:

ما هي الخطوات التي تتخذها لمتابعة هذه الواقعة؟

أ- قارن تكاليف التأمين الخفية السنوية المدفوعة للمؤجر كجزء من أسعار الميل الأسبوعية الثابتة مع ما يكلفه التأمين وفق التأمين الذاتي للعميل والتأمين الشامل بالنسبة للخسائر الكبيرة.

ب- اطلب رسوم التأمين من المؤجر عن السنة السابقة.

الشكل (١-٧) يتبع

ج- حدد تكاليف التأمين بموجب وثيقة العميل الشاملة.

د- بناء على كمية الوفورات (إن وجدت) قرِّر ما توصي به:-

- إذا كانت الوفورات كبيرة فعليك أن توصى بإلغاء التأمين الذي يقدمه المؤجر وشراء التأمين بموجب وثيقة التأمين الشامل للعميل.

- إذا لم توجد وفورات أو كانت الوفورات قليلة فعليك أن توصى باستمرار الممارسة الحالية بتقديم المؤجر للتأمين ويمكن النظر في تخفيض غطاء و/أو أقساط تأمين المستأجر الجاري تسديدها.

- إذا كان إجراء الحصول على التأمين كجزء من اتفاقية الإيجار اقتصادياً أكثر من وثيقة التأمين الذاتي - فيمكن النظر في تغيير وثيقة التأمين الذاتي.

- إذا كانت وثيقة التأمين الذاتي أكثر الطرق اقتصاداً افحص العمليات لتحدد مدى تجاهل الوثيقة ، والتكلفة الناتجة عن ذلك.

<u>ملحوظة:</u>

في واقعة حية لمثل هذا الموقف ، علمنا أن تكاليف وثيقة المؤجر بلغت (٣٩٠٠٠) دولار في السنة ، وأن التكاليف بموجب وثيقة التأمين الذاتي للعميل ستكون (٦٠٠٠) دولار. وبالتالي تحقق وفراً قدره (٣٣٠٠٠) دولار سنوياً بالعودة إلى العمل بوثيقة التأمين الذاتي.

٢- ما هي عناصر مراجعة العمليات (المالية والالتزام والاقتصادية والكفاءة والفعالية) المتعلقة بهذا الموقف؟ و كيف؟

أ- مالياً: إجراءات المحاسبة والتقرير الصحيحة تظهر تكاليف التأمين كتكاليف إيجار.

الشكل (١-٧) يتبع

ب- الالتزام: بوثيقة التأمين الذاتي والتأمين الشامل.

ج - الاقتصاد والكفاءة: هل هذه هي الطريقة الأكثر اقتصاداً للتأمين ؟ في هذه الحالة (لا).

د- الفعالية: هل الإجراء الحالي يحقق الغرض المرغوب؟ حيث إن غرض التأمين هو حماية المنظمة من المخاطر غير الضرورية والكبيرة - فإن إجراء الحصول على التأمين كجزء من اتفاقية الإيجار يظهر أنه أكثر فعالية في تقديم الحماية القصوى من التأمين الذاتي الذي ربما لا يكون كافياً لتغطية مطالب التأمين الكبيرة.

الفصل الثانى

مرحلة التخطيط

(٢-١) مقدمة

هذا الفصل يناقش مرحلة التخطيط من مراجعة العمليات، وهي المرحلة التي يتعرف فيها المراجع أولاً على عمليات المنظمة عبر الأساليب المختلفة مثل : المقابلات الشخصية ، وجمع وتحليل البيانات ، والتفتيش الفعلي للتجهيزات والمرافق ، ودراسة إجراءات العمل وما إلى ذلك . وبالقيام بخطوات العمل هذه يتعرف المراجع على مواقع المشاكل التشغيلية الحرجة المحتملة ، لتحليلها بعمق أكثر في مرحلة العمل الميداني من خلال إعداد برنامج مراجعة العمليات. بالإضافة إلى ذلك فإن الخطوات السليمة التي يجب أن تتخذ في مرحلة التخطيط لضمان نتائج ناجحة من مراجعة العمليات – قد جرت مناقشتها بتوسع في هذا الفصل.

إن هذا الفصل سوف:-

١- يزيد فهم الغرض من مرحلة التخطيط في مراجعة العمليات.

٢- يستعرض المعلومات التي يجب الحصول عليها خلال مرحلة التخطيط ومصادر المعلومات المرتبطة بها.

٣- يزيد معرفة كيفية الاستفادة من معلومات مرحلة التخطيط في التعرف على مناطق العمليات الحرجة.

٤- يزيد معرفة امتداد المراجعة المالية إلى مناطق العمليات ، وأسس رقابة العمليات المحكمة المرتبطة بها.

٥- يقدم عينة برنامج مراجعة مرحلة التخطيط.

إن نقطة البداية لمراجعة العمليات هي قرار الإدارة الذي يحدد أي مناطق العمليات تجب مراجعتها أو فحصها ، وما إذا كانت مراجعة

العمليات ابتدائية أو متعمقة. بناء على قرار الإدارة يبدأ مراجع العمليات مرحلة التخطيط في مراجعة العمليات. إن الأغراض الرئيسية لمرحلة التخطيط هي:

١- جمع المعلومات عن منطقة العمليات.

٢- التعرف على مناطق مشاكل العمليات المحتملة.

٣- بدء وضع الأساس لبرنامج مراجعة العمليات.

في مرحلة التخطيط يتم الحصول على معلومات العمل العامة عن جميع الجوانب الهامة في عمليات المنظمة في وقت قصير نسبياً. هذا يتم إنجازه عادة في الموقع وفي مباني المنظمة. على كل حال إذا كانت هذه منطقة فحص جديدة فربما يحتاج المراجع للقيام بالمزيد من البحث والدراسة في الموقع.

من المهم الحصول على هذه المعلومات عاجلاً . إن جمع المعلومات لا يلزم أن يكون عملاً طويلاً ومستمراً يشتمل على قراءات مرهقة للأدلة والمواد الأخرى. يجب عدم القيام بمجهودات تستغرق زمناً طويلاً للإشارة إلى وجود مواطن خلل رئيسية، وإذا وجدت أي إشارات لمواطن خلل هامة يجب أن يوثقها المراجع ؛ ليتم النظر فيها عند تحديد المناطق التي تحتاج إلى المزيد من العمل. هذا الإجراء يمهد لمنهج منظم في مرحلة التخطيط ، ويوجه جهد مراجعة العمليات إلى تلك المناطق التي تعطي عائداً أكبر من حيث التحسين المقدر والمعتبر.

تذكر **قاعدة** (٨٠/٢٠) . وتطبيقها في هذه الحالة يوضح أن (٢٠%) من المشاكل يسبب (٨٠%) من التأثير الحرج ، وأن (٨٠%) من

المشاكل تسبب فقط (٢٠%) من التأثير الحرج. وعليه فإن المراجع يلزمه مطاردة الأفيال أي الـــ (٢٠%) وليست مطاردة الفئران أي الـــ (٨٠%).

في نهاية مرحلة التخطيط يجب أن تكون لـــدى المراجع معرفة عملية كافية بأهداف وضوابط أو رقابات المنطقة التي تتم مراجعتها. ويجب أن يتعرف أيضاً على المنظمة : أهدافها ومشاكلها ومخططها المادي والأهمية النسبية للمسئوليات المختلفة التي أسندت إليها أو بادرت بالقيام بها ؛ مما يمكنه فى البداية من تحديد الزمن المطلوب للقيام بالمراحل المتبقية من المراجعة.

(٢-٢) المعلومات التي يجب الحصول عليها

تستعمل جميع الوثائق التي تم جمعها خلال مرحلة التخطيط لبدء إنشاء الملفات الدائمة لمراجعة العمليات. يمكن القيام بمرحلة التخطيط بصورة ذات كفاءة ومنظمة إذا كان لدى المراجع فكرة واضحة عن المطلوب.

يمكن أن تشمل السجلات والمعلومات المطلوبة الآتي:-

- القوانين واللوائح التي تنطبق على النشاطات المراد فحصها.
- معلومات عن المنظمة.
- معلومات مالية.
- طرق وإجراءات التشغيل.
- المعلومات والتقارير الإدارية .
- مناطق المشاكل.

(أ) القوانين واللوائح التي تنطبق على النشاطات المراد فحصها

إن فهم الصلاحيات القانونية الأساسية التي تحكم المنطقة ونشاطاتها

يعتبر أمراً هاماً. يتطلب القيام بمراجعة عمليات مرضية وكافية من المراجع أن يتحقق من غرض ونطاق وأهداف النشاطات المطلوب فحصها ، والطريقة التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف ، ومدى الصلاحية والمسئولية الممنوحة .

بالإضافة إلى التشريع الأساسي المتعلق بالمنطقة فإن المراجع يحتاج إلى الحصول على معلومات عن كل القوانين الهامة التي تنطبق بدقة على المنطقة أو النشاط ، بما في ذلك اللوائح والقرارات القانونية. بالنسبة لكل قانون يجب - أن يحصل المراجع على الآتي عنه:-

- تاريخه وخلفيته.
- الأهداف المطلوبة.
- السلطة المخولة لتحقيق الأهداف.
- المسئوليات المفروضة.
- طبيعة أي قيود مفروضة.
- المتطلبات الأخرى الهامة.

في مراجعة العمليات التي يشكل فيها التشريع ذو العلاقة اعتباراً هاماً يجب أن يكون المراجع مدركاً للعوامل التالية:-

١- إمكان أن تبرر الإدارة نشاطات محددة على أساس السلطة العامة المضمنة في القوانين الأساسية. كلما تم الاعتماد على السلطة العامة في تنفيذ نشاط ، يحصل المراجع على توضيحات تامة وجلية لمثل ذلك الاعتماد. يحدد المراجع ويذكر في تقريره مدى استغلال مثل تلك السلطة العامة ، ويفصح إفصاحاً كاملا عن السلطة التي لم تستعمل إذا كان ذلك مهماً.

٢- التشريع الذي يمكن أن يفرض قيوداً مختلفة على المنظمة في أداء النشاط. إن الالتزام بهذه القيود هو المسئولية الأساسية للإدارة ويجب أن يكون المراجع ملماً بطبيعتها ، ويبين بالتحديد كيف تتصرف الإدارة لضمان الالتزام بها.

(ب) معلومات عن المنظمة

المنطقة الثانية التي يحتاج المراجع لجمع معلومات عنها تشمل المنظمة ونشاطاتها. يجب وضع تأكيد هام على النشاطات الواقعة داخل نطاق مراجعة العمليات، كما يجب أن تشتمل تلك المعلومات على الآتي:

- تقسيم الواجبات والمسئوليات.
- التفويضات الرئيسية للصلاحيات.
- طبيعة وحجم وموقع كل وحدة تشغيلية (يعني أي مكاتب ميدانية).
- عدد العاملين في كل قطاع وموقع تابع للمنظمة.
- طبيعة وموقع الأصول المادية والسجلات المحاسبية.

من بين الاهتمامات الرئيسية للمراجع تحديد كيفية تنظيم الشركة للقيام بوظائفها، وكيفية إسناد الواجبات والمسئوليات. بالإضافة لذلك يجب على المراجع تحديد موقع المنطقة التي يتم فحصها من المخطط التنظيمي للشركة بأكملها وعلاقتها بالمناطق الأخرى. وتكون هذه المعرفة ضرورية للفهم التام لعمليات الشركة.

(ج) معلومات مالية

الدائرة الثالثة لاهتمام المراجع هي كل المعلومات المالية الملائمة مثل:

- تكلفة العمليات حسب الفترات الزمنية.

- حجم الدخل سنة بسنة من عمليات توليد الإيرادات.
- البيانات الفعلية مقابل تقديرات الموازنة للفترات الحالية والسابقة.
- تحليل التدفقات النقدية.
- بيانات محاسبة التكاليف

(د) طرق وإجراءات التشغيل

يهتم المراجع عادة ببيانات التشغيل أكثر من اهتمامه بالبيانات العادية في قائمة مالية. يتم فحص منطقة رابعة للحصول على وصف عام لطرق وإجراءات تشغيل المنظمة. ويحلل المراجع ويوثق طرق وإجراءات التشغيل التي تتم بموجبها النشاطات التي يجرى فحصها. في مرحلة التخطيط يجب على المراجع الحصول على معلومات خاصة بالطرق والإجراءات العامة التي تحددها الإدارة العليا للتشغيل في المنطقة التي تجري دراستها. كما يجب أيضاً في هذه المرحلة ألا يمتد فحص الطرق والإجراءات إلى أدنى من المستوى الإداري المعين. إذا كان من الضروري الحصول على معلومات دقيقة ليبني عليها استنتاج عن كيفية عمل نظم وإجراءات معينة فعلياً فيمكن للمراجع طلب التحدث مع عدد محدود من موظفي العمليات. يمكن أن تعمم المعلومات التي يتم الحصول عليها ، وربما تتطلب تطويراً إضافياً مؤخراً أثناء المراجعة لتحديد الطرق والإجراءات المستخدمة في العمليات بدقة.

(هـ) المعلومات والتقارير الإدارية

الدائرة الخامسة من الاهتمام هي المعلومات والتقارير الإدارية، حيث يجب على المراجع أن يتعرف على كل المعلومات الإدارية المتوفرة ، وكذلك على طبيعة ومحتوى وتوقيت كل التقارير. ويجب عليه أيضاً البحث عن

المعلومات الإدارية الواجب توفرها ولم توفر. ومــن المهم جداً التعرف على مؤشرات التشغيل الرئيسية التي اختارتها الإدارة لأغراض التقرير وتلك البنود التي تكون موضوعاً للتقرير الاستثنائي ، أو تقارير الانحرافات والفروقات .

(و) مناطق المشاكل

يجمع المراجع أخيراً المعلومات الخاصة بمناطق المشاكل، فهو يحدد ويوثق كل مناطق المشاكل الهامة المرتبطة بالنشاطات التي يراد فحصها. ثم يتم التركيز على مناطق الخلل الرئيسي وتلك المناطق التي لها قابلية أكبر للتحسينات. تذكَر أن هذه هي الموضوعات التي تتم متابعتها في مرحلتي برنامج المراجعــة والعمل الميداني . وللاستفادة من زمن المراجعة بأكبر قدر من الكفاءة فإنه من المهم تحليل مناطق العمليات التي يتوقع منها أكبر عائد محتمل من التحسينات. مرة أخرى يجب تحديد "أفيال" المنظمة من حيث مناطق المشاكل الحالية ، ويتم النظر إلى "الفئران" فقط لأجل التصحيح الداخلي.

(٢-٣) مصادر المعلومات

ما هي مصادر المعلومات التي يجب جمعها في مرحلة التخطيط؟ مثل تلك المعلومات يمكن أن تتوفر من مصادر مختلفة وعلى كل حال فالمصادر الآتية هي أكثر المصادر المعتادة:

- المقابلات الشخصية الفعالة.
- البيانات التنظيمية.
- البيانات المالية.

- السياسات والإجراءات.
- التقارير التشغيلية والإدارية.
- الفحص الفعلي .

(أ) المقابلات الشخصية الفعالة

أحد مصادر المعلومات الرئيسية عن نشاطات ونظم وإجراءات المنظمة هو المقابلة الشخصية الفعالة. وغرض المقابلة هو معرفة ما يجرى وأسبابه . يجب حصر المقابلات في مرحلة التخطيط عادة في إدارة المنظمة للوصول إلى نظرة عامة عن العمليات بدون الدخول في التفاصيل التي تستغرق الوقت بمقابلة العاملين الفنيين المنغمسين في العمليات بصورة مباشرة . على كل حال تجري عادة مقابلات شخصية محدودة مع موظفي العمليات للتأكد من الحصول على صورة كاملة ودقيقة.

(ب) البيانات التنظيمية

وهذه عادة يمكن أن تشمل أشياء مثل نسخ من خرائط التنظيم ، والأوصاف والخرائط الوظيفية. يجب على المراجع التأكد من الواجبات الفعلية والمسئوليات ومستويات السلطة لكل فرد؛ أما الأوصاف الوظيفية المكتوبة فيجب ألا تقبل تلقائياً كما ترد .هذا ربما يستلزم التحدث إلى موظفين محددين في الإدارة والعمليات و/أو الطلب إليهم إعداد أوصاف لواجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية حسبما يرونه.

(ج) البيانات المالية

مصدر آخر للمعلومات في مرحلة التخطيط هو البيانات المالية مثل القوائم المالية لعدد من السنين ، وتقارير المقدر مقابل الفعلي (الحاضر

والماضي) ، تكلفة العمليات بالفترة والإيــرادات سنة بسنة حسب مصادرها ، وتحليل التدفقات النقدية وبيانات محاسبة التكاليف ، وتحليل النسب والتغيرات والاتجاهات .

(د) السياسات والإجراءات

إن السياسات والإجراءات الحالية والتي توثق في أدلة الإجراءات وإعلانات السياسة والموجهات واللوائح والنظم تعتبر مصدراً آخر للمعلومات. لا توجد مثل هذه المعلومات في العديد من المنظمات الصغيرة ، وربما توجد في أذهان موظفي الإدارة فقط. وفي هذه الحالة يجرى المراجع مقابلات شخصية مع هؤلاء الأشخاص لمعرفة السياسات والإجراءات الحالية في اعتقادهم ، ثم يختبرهم لتحديد ما إذا كانت تتبع حقيقة.

(هـــ) التقارير التشغيلية والإدارية

تعد التقاريرالتشغيلية والإدارية التي تقدم إما داخلياً أو خارجياً مصدراً إضافياً للمعلومات ، وكذلك تقارير وأوراق المراجعة السابقة وتقارير الفحص والمراجعة الداخــلية (إن وجدت) . وسيحدد المراجع أيضاً مدى تجاوب الإدارة مع النتائج والتوصيات الواردة في هذه التقارير ، وما إذا كانت أي إجراءات قد اتخذت في هذا الصدد.

(و) الفحص الفعلي

يقوم المراجع أخيراً بفحص فعلي للتشغيل يشمل المرور على كل مناطق العمليات الملائمة، وملاحظة النشاطات الهامة التي تجري. وهذا الفحص الفعلي لمناطق العمليات يجب أن يـــتم متناسباً مع طبيعة النشاط

الذي يفحص، وغرضه تحسين فهم النشاط عملياً ، تقديم الدعم للمعلومات المحصلة عن النشاط خلال المقابلات الشخصية.

(٢-٤) تحديد مناطق المشاكل الحرجة

الآن تم الحصول على ما نحتاج إليه من المعلومات فكيف يجب استخدامها ؟ معلومات التخطيط التي تم جمعها تقدم الأساس والمعلومات العملية العامة لموظفي مراجعة العمليات. يجب أيضـاً الاستفادة منها للمساعدة في تحديد أي مناطق النشاط المحددة يلزم فحصها في مرحلة العمل الميداني. يقرر موظفو المراجعة في معظم عمليات مراجعة العمليات أي المناطــق المحددة يتم فحصها، والهدف هو لفت الانتباه إلى تلك المسائل التي تتطلب الانتباه بصورة عاجلة . وتحديد هذه المناطق الحرجة هو جزء هام في كل عملية مراجعة.

إن أساليب التحديد الابتدائي للمناطق الحرجة يختلف حسب نوع مهمة المراجعة ؛ حيث إنها تتطلب فطنة المراجع ، ومقدرته على الحكم .مثل تلك الأساليب تشمل الآتي:

- تحديد النشاطات الرئيسة.
- الاستفادة من تقارير الإدارة.
- فحص تقارير المراجعة.
- الفحص الفعلي للنشاطات.
- المناقشات مع الموظفين المسئولين.

(أ) تحديد النشاطات الرئيسة

المعلومات التي تم الحصول عليها ربما تكشف عن النشاطات الرئيسة أو جوانب النشاط التي تبدو صعبة الرقابة ، أو عرضة لسوء الاستغلال والتسيب. ففي عملية المشتريات مثلاً فإن المناطق الرئيسية الحرجة يمكن أن تكون:

- تحديد الكميات والنوعيات التي يراد شراؤها.
- الطرق المستعملة في الحصول على أكثر الأسعار فائدة.
- طرق تحديد ما إذا كانت الكميات والنوعيات الصحيحة قد تم استلامها بالفعل.

(ب) الاستفادة من تقارير الإدارة

إن فحص التقارير التي تستعملها الإدارة لتطمئن نفسها بأن العمل يسير وفق الأهداف الزمنية والتكلفة المحددة - يجب أن يقدم ذلك الفحص معلومات قيمة لاختيار المناطق التي يراد بحثها. من أمثلة هذه التقارير: التقرير الاستثنائي للعمليات وتقارير الفعلي مقابل المخطط ، والتي تقارن النتائج الفعلية بالأهداف والمقاصد. يجب أن يفحص المراجع بدقة وعن قرب تلك المواضيع التي اختارتها الإدارة كأمور حرجة من خلال التقرير الاستثنائي مثل : مستويات المخزون ، ومقاييس الإنتاجية ، وتحليل المبيعات وهكذا . وتبدو مؤشرات المناطق الحرجة التي ستنظر فيها ظاهرة على السطح إذا ما وجدت انحرافات رئيسية بين الخطة والنتائج الفعلية . تذكر أن الخطة يمكن أن تكون مرضية وأن النتائج التشغيلية هي الحرجة أو العكس.

في المواضع التي لا تستعمل فيها مثل تلك التقارير بفعالية يجب على المراجع التحري عن الطرق التي تمارس بها الرقابة. هذا التحري ربما يشير

إلى فقدان الرقابة الفعالة مع الضعف الإداري المرتبط به، أو ربما يبين إجراءات رقابة أخرى أقل جدية ، والتي ربما تكشف بدورها عن ضعف تشغيلي. اعتبارات مماثلة ستنطبق إذا لم تحدد مقاييس صحيحة للأداء.

(ج) فحص تقارير المراجعة

تقارير المراجعة (الداخلية والخارجية) يمكن أن تكون مصدراً قيماً للمعلومات لتحديد وجهة الجهد. يجب أن يكون هنالك فحص ليس فقط للتقارير التي أعدتها مجموعات المراجعة الداخلية والخارجية ، بل أيضاً لتقارير منظمات الفحص الداخلي الأخرى ، وكذلك المجموعات الإشرافية مثل فاحصي المصارف إن وجدت. يجب أن يحدد المراجع ما إذا كانت الإدارة تتفق مع نتائج المراجعة المحددة خاصة تلك التي تشير إليها أكثر من مجموعة مراجعة ، وما إذا كان تم اتخاذ أي إجراء لتصحيح الوضع.

(د) الفحص الفعلي للنشاطات

يتطلب الفحص الفعلي الميداني يقظة وتنبهاً لعلامات عدم الفعالية وعدم الكفاءة مثل : الاختناقات والتكديس الزائد عن الحاجة للمعدات والمواد ، وعطلة الموظفين. مثل تلك الحملات التفتيشية ربما تكشف عن ضعف خطير يتطلب المساءلة والتحري ، أو ربما تظهر نمطاً سائداً في كل المنظمة.

(هـ) المناقشات مع الموظفين المسئولين

ربما تساعد المناقشات مع الموظفين المسئولين بصورة مباشرة عن النشاط في تحديد المناطق الحرجة. يمكن العثور أحياناً على موجهات قيمة من خلال المناقشات مع الموظفين المسئولين مباشرة عن النشاطات المنجزة.

هؤلاء الأفراد يمكنهم في أحوال كثيرة تحديد مناطق المشاكل ، أو يطلبون من المراجع النظر في أمور معينة تشغل اهتمامهم ، ولكنهم يفتقرون إلى المعلومات الخاصة بالظروف الفعلية.

(٢-٥) اعتبار بنية الرقابة الداخلية نشرة معايير المراجعة (٥٥:)

لاحظ أن امتداد نطاق المراجعة المالية التقليدية نحو عمل فحص الرقابات أو الضوابط الإدارية أو التشغيلية – يتماشى مع تعريف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين للرقابة الداخلية. في إبريل سنة ١٩٨٨م أصدر المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين نشرة معايير المراجعة رقم (٥٥) " اعتبار بنية الرقابة الداخلية في مراجعة القوائم المالية " التي تشير إلى العناصر الثلاثة لبنية الرقابة الداخلية للوحدة: بيئة الرقابة والنظام المحاسبي وإجراءات الرقابة "هذه الدراسة تقدم المرشد للمراجع المستقل ؛ للاهتمام ببنية الرقابة الداخلية في مراجعة القوائم المالية وفقاً لمعايير المراجعة المقبولة عموماً . إنها تصف عناصر بنية الرقابة الداخلية ، وتوضح كيف يجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار بنية الرقابة الداخلية في تخطيط وتنفيذ المراجعة"[١].

لأجل أغراض مراجعة القوائم المالية تتكون بنية المراقبة الداخلية من العناصر الثلاثة الآتية [٢]

– بيئة الرقابة .

[١]– إصدار المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المسمى "نشرة معايير المراجعة " رقم ٥٥" اعتبار بنية الرقابة الداخلية في مراجعة القوائم المالية " ١٩٨٨، ص ١ .

[٢]– نفس المصدر ، ص ٥،٦

- النظام المحاسبي.
- إجراءات الرقابة

(أ) بيئة الرقابة

بيئة الرقابة تمثل الأثر المتجمع لعوامل عديدة لتأسيس أو تعزيز أو إضعاف فعالية سياسات وإجراءات معينة. مثل هذه العوامل تشمل:-

- فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل.
- البنية التنظيمية للوحدة.
- نظام عمل مجلس الإدارة ولجانه ، خاصة لجنة المراجعة.
- طرق إسناد السلطة والمسئولية.
- طرق الإدارة في رقابة ومتابعة الأداء بما في ذلك المراجعة الداخلية.
- سياسات وممارسات شئون العاملين.
- المؤثرات الخارجية المختلفة التي تؤثر على عمليات وممارسات المنشأة مثل فحوصات الوكالات المنظمة للبنك .

(ب) النظام المحاسبي

النظام المحاسبي يتكون من الطرق والسجلات المقامة لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل وتقرير المعاملات المالية للوحدة ، وإقامة محاسبة المسئولية عن الأصول والخصوم الخاصة بها . النظام المحاسبي الفعال يعتني كثيراً بإنشاء الطرق والسجلات التي سوف:

- تحدد وتسجل كل العمليات المالية السليمة .
- تصف وفق أساس زمني ملائم - العمليات المالية بتفاصيل كافية لتسمح بالتصنيف السليم لتلك العمليات لأجل التقرير المالي.

- تقيس قيمة العمليات المالية بطريقة تسمح بتسجيل قيمتها المالية النقدية الصحيحة في القوائم المالية.

- تحدد الفترة الزمنية التي حدثت فيها العمليات المالية لتسمح بتسجيل العمليات المالية في الفترة المحاسبية السليمة.

- تعرض العمليات المالية ، وما يرتبط بها من إفصاحات بصورة سليمة في القوائم المالية .

(ج) إجراءات الرقابة

إجراءات الرقابة هى تلك السياسات والإجراءات التي وضعت إضافة إلى بيئة الرقابة والنظام المحاسبي اللذين أنشأتهما الإدارة لتوفير تأكيد معقول بأن الأهداف المحددة للمنشأة سوف تتحقق. لإجراءات الرقابة أهداف عديدة ، وتطبق على مستويات تنظيمية مختلفة ومستويات معالجة بيانات مختلفة أيضاً. يمكن أيضاً أن تدمج إجراءات الرقابة مع عناصر محددة في بيئة الرقابة والنظام المحاسبي. وعموماً يمكن تصنيفها كإجراءات تختص بالآتي:-

- الاعتماد السليم على العمليات المالية والنشاطات.

- الفصل بين الواجبات والتي تقلل من فرص السماح لأي شخص بارتكاب وإخفاء الأخطاء أو المخالفات أثناء أدائه واجباته، أي تكليف أشخاص مختلفين بمسئوليات اعتماد العمليات المالية وتسجيلها وحفظ الأصول.

- تصميم واستعمال الوثائق والسجلات الكافية للمساعدة في ضمان التسجيل السليم للعمليات المالية ، والأحداث مثل مراقبة استعمال مستندات الشحن المسبقة الترقيم.

- الحماية الكافية فيما يختص بالاقتراب من الأصول والسجلات واستعمالها مثل : المرافق المحمية ، والترخيص بالسماح بالدخول إلى برامج الحاسب الآلي وملفات البيانات .

- الفحوصات المستقلة على الأداء والتقييم السليم للمبالغ المسجلة مثل : الفحوصات الكتابية والمطابقات ومضاهاة الأصول مع بياناتها المسجلة في الدفاتر ، والمحددات الرقابية في برامج الحاسوب ، وفحص الإدارة للتقارير التي تلخص تفاصيل أرصدة الحسابات (مثل ميزان المراجعة بأعمال حسابات المدينين) وفحص المستفيد للتقارير التي يخرجها الحاسوب.

(٢-٦) فحص الرقابات الإدارية والتشغيلية

هنالك مناطق رئيسية محددة تكون جزءاً من فحص مراجع العمليات للرقابات الإدارية الداخلية والتشغيلية في مرحلة التخطيط وهي:

- التنظيم.
- السياسات والإجراءات .
- السجلات المحاسبية والأخرى.
- معايير الأداء.
- نظم المعلومات والتقارير الداخلية.

(أ) التنظيم

تقتضي الرقابة التنظيمية الكافية أن يعرف كل موظف دوره بوضوح ووظيفته في المنظمة ، والسلطة والمسئولية التي أسندت إليه بالضبط. تتطلب أيضاً فصلاً سليماً للواجبات حتى لا يكلف نفس الفرد بمسئولية تسجيل كيفية إنجاز مهمة معينة وإعداد تقرير عنها أيضاً.

(ب) السياسات والإجراءات

السياسة تضع إرشادات تشغيل المنظمة ، وتحدد المطلوب ، وتوضح الإجراءات كيفية تنفيذ السياسات.

(ج) السجلات المحاسبية و الأخرى

نتائج العمليات التجارية يجب أن تسجل فوراً كاملة وبدقة بالتطابق مع المسئوليات التشغيلية والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً. السجلات المحاسبية والسجلات الأخرى يجب أن تعـكسا بدقة حالة المنظمة المالية ، وتوفرا السبل والوسائل لاتخاذ قرارات العمل التجاري مستقبلاً بناءً على النتائج الماضية.

(د) معايير الأداء

تستخدم معايير الأداء لقياس النتائج ، وإلقاء الضوء على حالات أو اتجاهات الإجراءات والتصرفات الإدارية. سوف يحدد المراجع وجود صلاحية أي من معايير الأداء الموضوعة و الإجراءات الواجب اتخاذها.

(هـ) نظم المعلومات والتقارير الداخلية

الأدوات الرئيسية في عملية الرقابة الإدارية هي نظم المعلومات والتقارير الداخلية. وهى يجب أن تكون ذات جدوى اقتصادية وآنية ودقيقة ومحددة وتامة وتوفر رقابة كافية على موارد وإيرادات ونفقات المنظمة. وهذا هو السبب في أن تقييم فعالية التقارير الداخلية والاتصالات أمر في غاية الأهمية. ومهمة تقييم فعالية مثل تلك التقارير تشمل تحديد ثلاثة عوامل:

(١) غـرض الـتقرير أو وظيفية الاتصال الرئيسية التي تنوى الإدارة أن يؤديها التقرير (الوظيفة المقصودة).

(٢) الطـــريقة الـــتي يؤثـــر بهـــا التقرير على المرءوسين ، أو الخاضعين للإشراف (أي الوظيفة الفعلية) .

(٣) درجـــة الارتباط أو العلاقة المتبادلة بين الأثر المطلوب للتقرير والأثر الفعلي على الوظيفة.

مهمة المراجع هي تحديد أن الوظيفة المقصودة هي نفسها الوظيفة الفعلية (كيف ينظر متلقي التقرير إلى وظيفته) إذا كانتا غير ذلك فيعني ذلك غياب الاتصال الفعـــال. وإذا لم تستعمل مثل هذه التقارير ، فيجب عمل مساءلة عن الطرق التي يتم بها إحكام الرقابة والتي ربما تشير إلى فقدان الرقابة الفعالة مع الاسترخاء والضعف الإداري المتصل بها.

توجد استمارة لتسجيل مخالفات الأسس السليمة للرقابة الإدارية في الشـــكل (٢-١) . هذه الاستمارة يمكن أن يستعملها المراجع كقائمة تذكيرية، أو تستعمل بواسطة الإدارة والموظفين كآلية تغذية استرجاعية لمعرفة المناطق الحرجة المتفق عليها ، أو أنماط مناطق المشاكل المتوقعة.

(٢-٧) برنامج مراجعة مرحلة التخطيط

بعد تجميع البيانات و المعلومات عن العمليات ، وعقب التعرف الابتدائي على مناطق المشاكل الحرجة في العمليات - يمكن الآن تصميم برنامج مراجعة مرحلة التخطيط. وهذا البرنامج يقدم الإرشاد والتوجيه بالنسبة لخطوات المراجعة الإضافية التي يجب اتخاذها لإنهاء تحديد المناطق التي يجب أن تدخل ضمن مراجعـــــة العمليات المكثفة . الشـــكل (٢-٢) يوضح عينة برنامج المراجعة. لاحظ أن البنود المشتملة فيه مبنية على الفحص الابتدائي الذي تم وصفه سابقاً.

(٢-٨) تحليل القوائم المالية

سوف يتم توضيح مبادئ مرحلة التخطيط بحالة دراسية لشركة اكسامبل الافتراضية ، وتم استعمالها أيضاً لتوضيح مختلف المفاهيم خلال هذا الكتاب. مادة شركة اكسامبل يمكن أن تنطبق على منظمة كبيرة ، ولكن نفس المبادئ تنطبق بغض النظر عن حجم المنظمة.

لأن مراجع العمليات يمكن أن يكون مراجعاً مالياً أيضاً ، فإن أفضل موضع يمكن يبدأ منه في تحديد مناطق العمليات الحرجة هو تحليل القوائم المالية للمنظمة. لاحظ أن البيانات المالية المعدة من وجهة نظر المحاسبة المالية هي في الأساس بيانات تاريخية تقوم بعرض أصول المنظمة وخصومها ، وحقوق ملاكها في الميزانية العمومية ، وإيراداتها ومصروفاتها في قائمة الدخل. هذه البيانات المالية تفيد بما حدث داخل المنظمة خلال فترة محددة أو عدة فترات.

وهذه البيانات المالية نفسها يمكن الاستفادة منها من وجهة نظر مراجعـــة العمليات للمساعدة في تحديد المناطق الحرجة في الحاضر والمستقبل لتتم مراجعتـــها. إن استعمال أدوات تحليلية معينة (انظر الشكل ٢-٣) يمكن أن يساعد بفعالية في تحليل القوائم المالية ، ويحدد طريقة عمل المنظمة ، وكيفية سيرها ، ويركز الاهتمام على المناطق الحرجة التى تحتاج إلى العناية والتحسين. وهذه الأدوات تتلخص في الآتي:

- المقارنات.
- اتجاه النسب المئوية (التحليل الأفقى) .
- قوائم الحجم العادى (التحليل الرأسى) .
- النسب المالية .

الشكل (٢-١) مخالفات المبادئ الحسنة للرقابة الإدارية

أ- التخطيط :

١- لم يضع ولم يحدث المعايير أو الأهداف.

٢- لم يدرب ولم يوجه المرءوسين.

٣- لم يصف نظاماً للفحص والاعتماد أو التصديقات .

٤- لم ينشئ رقابة مركزية (للخرائط وسجلات الأداء والسجلات وأوامر العمل).

٥- لم يهيئ لاستلام وتسليم المعلومات الجديدة والملائمة .

ب- التنظيم.

١- لم يخصص موظفين كافين.

٢- لم يوفر موارد وتجهيزات ومعدات كافية.

ج- الجدولة:

١- لا يضع جداول وموازنات لكل عمل.

٢- لا يلقي الضوء على المهام الأقدم وخارج الجدول والمتجاوزة للموازنة.

٣- لا يضع أسبقيات للعمل .

٤- لا يطلب موافقة خاصة للعمل غير المجدول وخارج الموازنة .

د- التنسيق:

١- لا يهيئ لتنسيق خطط وأهداف وسياسات وإجراءات الوحدة مع خطط وأهداف وسياسات وإجراءات الشركة والوحدات ذات العلاقة .

٢- لا يفحص دورياً احتياجات وحدات الخدمات.

٣- لا يفيد المرءوسين عن سياسات وإجراءات المنظمات ذات العلاقة .

٤- لا يقدم المعلومات عن حالات عدم التعاون.

الشكل (٢-١) يتبع

٥- لا ينسق ولا يتبادل التقارير عن نشاطات المنظمات ذات العلاقة .

هـ- التوجيه:

١- لا يتأكد من أن الموظفين يقرءون ويفهمون الإرشادات.

٢- لا يمهد لفحص العمل ، ودليل ذلك الفحص.

٣- لا يحدد مسئولية الانحرافات عن التعليمات .

٤- لا يقوم بالتصديقات المتناسبة مع أهمية العمل.

٥- لا يفحص دورياً أحمال العمل وأسبقياته.

٦- لا يمهد لتوثيق العمل المنجز والعمل على فحصه والتأشير بذلك وفهرسته .

٧- لا يوفر نظام متابعة العمل الجاري .

٨- لا يحتفظ بمعلومات حديثة عن عمل كل الموظفين.

و- **الحصول على التغذية الاسترجاعية:**

١- لا يؤمن التغذية الاسترجاعية عن نوعية وقبولية العمل المنجز .

٢- لا يقارن النتائج بالتوقعات ولا يتقصى الانحرافات .

٣- لا يعود إلى منشأ العمل الذي لا يستوفي المعايير.

٤- لا يراجع وقتياً العمليات الجارية ولا يحصل على تقارير عن الوضع عند النقاط الاستراتيجية في النظام.

٥-لا يتخذ إجراءات في الشكاوى ولا يرفع التقارير إلى الإدارة عن اتصالات الزبائن.

ز- **تحقيق التحسين:**

١- لا يستبدل المعايير والإجراءات والنظم غير الفعالة.

٢- لا ينشئ برنامجاً للتحسين.

الشكل (٢-١) يتبع

٣- لا يفحص العمليات ليحتفظ بالتكاليف متماشية مع النتائج.

٤- لا يستوقف الموظفين عندما تفشل الممارسات الموجودة.

٥- لا يشجع العاملين على تطوير قدراتهم.

٦- لا يصحح الانحرافات الواردة في التقارير أولاً بأول.

٧- لا يحيل الانحرافات للمسئولين عن تصحيحها.

الشكل (٢-٢) برنامج مراجعة مرحلة التخطيط

١- <u>الأهداف والمقاصد:</u>

أ- افحص المعلومات التشريعية والداخلية التي تعَرف أهداف ومقاصد المنطقة أو المجال. تبين ما إذا كان العميل قد توسع في الأهداف والمقاصد القانونية. هل للمنطقة إجراء رسمي للقيام بهذا؟

ب- نظم وإجراءات التخطيط:

- وثّق إجراءات التخطيط إما بتقرير وصفي أو بخرائط التدفق إضافة الى التقرير الوصفي. اربط ذلك بنسخ النماذج (الاستمارات) والتقارير.

<u>ملحوظة:</u> يجب أن يكون التخطيط جهداً منسقاً بين الإدارة العليا والإدارة على المستوي التنفيذي : تقوم الإدارة على المستوي التنفيذي بتبني الأهداف الأوسع للإدارة العليا ، وأيضاً بتعريف أهدافها الخاصة بها.

- حدد مدى التخطيط: استخدام التخطيط قريب المدى (السنة الجارية) وبعيد المدى (خمس سنوات قادمة). هل الأهداف والمقاصد تنسق مع أهداف الوحدات الأخرى المرتبطة والوحدات غير المرتبطة؟

هل هنالك إجراء رسمي لتحديد الاحتياجات لإجراء التحسينات التشغيلية ؟

الشكل (٢-٢) يتبع

- هل تشمل إجراءات التخطيط بياناً عادياً للتبرير، وبياناً للأثر؟

* افحص الخطط الجارية والأهداف والمقاصد المرتبطة بها.

* عزز تحديد الاحتياجات التي أدمجت في عملية التخطيط عن طريق فحص التوثيق الممثل في وقائع الاجتماعات وملفات المراسلات.

* صف كيفية وضع أسبقيات الاحتياجات.

* افحص بيان الأهداف والمقاصد وقيم علاقاتها بالاحتياجات.

ملحوظة الأهداف والمقاصد يجب أن تكون:-

* مبينة بوضوح.

* معممة تماماً على المستويات الإدارية المختلفة.

* افحص خطط العمل المفصلة ، والإجراءات المتبعة في إدارة الخطة.

* هل الخطوات مبينة بوضوح؟

هل تم تحديد مسئوليات البرنامج؟

هل تم وضع تواريخ لفحص مدى التقدم ، وهل تم التبليغ العاجل عن التفويت في الجداول ، وتصحيحه؟

هل تم التحكم في المبالغ المقدرة (المخططة) مقابل الفعلية؟

هنالك مسارات بديلة فى بعض الأحيان لتحقيق أهداف البرنامج. هل تم تحليل البدائل من حيث الفعالية والتكلفة؟

الشكل (٢-٢) يتبع

٢- **المو ازنات :**

أ- افحص عملية المو ازنة في ارتباطها بإجراءات التخطيط .

- هل تم دمج إجراءات الموازنة مع عملية التخطيط؟

- هل الموازنات مبررة في ضوء الخطة؟

ب- إجراءات تبرير الموازنة :

- افحص المبرر لكل مستويات الموازنة ، وقس هذه مقابل الظروف الفعلية.

قيم معقولية تخصيص اعتمادات الموازنة .

- افحص تبرير وقيم معقولية التمويل الجديد والمتزايد ، وقس ذلك مقابل الظروف الفعلية.

- اربط جانباً من الموازنة بجانب آخر. ربما تتحقق بعض الجوانب وبعضها الآخر لايتحقق .

مثال: البرنامج الموسع يتطلب:

- موظفين إضافيين.
- أجهزة إضافية.
- أثاثات إضافية.
- تموينات إضافية.

لم يتم تعيين الموظفين ، لكن الإدارة في هذه الأثناء قد مضت قدماً ، واشترت المعدات والأجهزة والأثاثات والتموينات.

أمثلة للمناطق الأخرى التي يكون تحليل الارتباطات مفيداً فيها:

المصاريف العالية للطوابع البريدية مع المراسلات المتزايدة (الفواتير مثلاً).

الأجهزة الزائدة مع المزيد من التموينات أو الورق.

الشكل (٢-٢) يتبع

النشاطات المتزايدة في إدارة ومقابلتها بالزيادة في إدارة أخرى.

الطلب على الأصول الثابتة إن لم يكن لمجال يشهد توسعاً يجب أن ينبه المراجع للاستفسار عن تقاعد الأصول ، ومبيعات الخردة أو الرجيع .

ج- حلل إجراءات تقرير الموازنة وفعاليتها:

- تقارير المقدر مقابل الفعلي.
- استعمال الموازنة المرنة (ربط الموازنة بالظروف الواقعية الفعلية).
- المتابعة والمراقبة الفعالة.

٣- الخريطة التنظيمية وأدلة الإجراءات:

أ- احصل على أو حضر الخريطة التنظيمية ، وحللها من حيث عدم وجود الكفاءات المحتملة مثل:

- إدارة الفرد للفرد أو الإشراف عليه.
- نطاق الإشراف هل هو واسع جداً لشخص واحد. هذه يجب أن تقيم في ضوء كفاءة الإداري ، ومقدرة المرءوسين ودرجة تعقيد المهام التي تؤدى.
- التضارب بحيث يكون الموظفون مسئولين لدى أكثر من شخص واحد.
- الأوضاع غير المنطقية للوحدات داخل المنظمة.
- الوظائف الإدارية التي تبدو غير متناسبة مع مدى المسئولية ، أو الأعداد التي يتم الإشراف عليها.

ب- احصل على نسخ من أدلة الإجراءات وافحصها بغرض الوقوف على:

- عدم تعريف الوظائف والمسئوليات .
- الإجراءات القديمة أو غير الكافية.

الشكل (٢-٢) يتبع

٤- خرائط التدفق :

أ- حضّر لعمل خرائط التدفق بالاعتياد على الإدارة وعملياتها.

- افحص تفاصيل الموازنة .
- افحص دليل الإجراءات.
- افحص الخرائط التنظيمية.
- افحص التقارير كلها.
- افحص تحليل المصروفات والإيرادات.
- احصل على نسخ كل الاستمارات المستعملة.
- ناقش العمليات بطريقة عامة مع موظفي العميل .

ب - حضّر خرائط تدفق النظم العامة للنظم والإجراءات الرئيسة.

ج - حلل خرائط التدفق لمعرفة أشياء مثل:

- الضعف في الرقابة الداخلية .
- اختناقات تدفق العمل أو التوزيع المختل للعمل.
- التعامل غير السليم مع المستندات.
- المسارات غير الكفئة للمستندات.
- نسخ المستندات أو السجلات الزائدة ، أو المعلومات غير المستفاد منها .
- ازدواجية الجهود.
- الاستعمال غير الكافى للمعدات.

٥- التقارير:

أ- احصل على نسخ من التقارير الإدارية والتشغيلية .

الشكل (٢-٢) يتبع

ب- ناقش التقارير مع الموظفين المناسبين ، وجهز وصفاً كتابياً لمحتويات وغرض كل تقرير.

- هل تقدم التقارير معلومات مفيدة بالاستناد إلى فهم المراجع للتشغيل؟

- هل يستعمل المستفيدون حقيقة التقارير؟ إذا كانت الإجابة بلا ، ناقش ووثق الأسباب.

- حضّر بياناً بتوزيع التقارير وتكرار صدورها.

ج- افحص وحلل التقارير والمناقشات المتصلة بها مع المستفيدين لتحديد ما إذا كان:

- هنالك وجود كافٍ للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ولمعلومات الأداء.

- هنالك معلومات كافية عن التشغيل تساعد على إنجاز نشاطات ومسئوليات الإدارة بكفاءة .

- المعلومات وقتية. هل التقارير تصدر أو تعد وفق جداول مقبولة؟

- يستخدم عمل تقرير الحالات الاستثنائية . هل حددت الإدارة المستويات المقبولة ، وتعرض عليها الاستثناءات والفروقات بطريقة تلقائية؟

- المعلومات المقدمة تزداد تفصيلاً مع تدني مستوى الإدارة والتشغيل الذي يتلقاها.

- تجميع المعلومات في كل مستوى من الإدارة والتشغيل مدمج تماماً أفقياً ورأسياً أو أن الوحدات الصغرى المختلفة تعمل مستقلة عن الأخرى .

- التقارير دقيقة ويعتمد عليها.

الشكل (٢-٢) يتبع

٦- شئون العاملين :

أ- احصل على الأوصاف الوظيفية الحالية للوظائف المختلفة في الإدارة وافحصها.

قارن هذه الأوصاف الوظيفية مع دليل الإجراءات الساري.

ب- افحص ملفات العاملين ، وقارن الخلفيات بالأوصاف الوظيفية.

ج- حلل وظائف العاملين في الإدارة من حيث:

- تحديد متطلبات الخبرة والتدريب لكل وظيفة.
- الفحص اللاحق لتحديد أن مستويات أو أعداد العاملين كافية.
- تحديد عدد الموظفين المطلوبين في موازنة الإدارة .
- وجود التدريب الرسمي وغير الرسمي للموظفين ومدى نجاحه.
- إجراءات تقييم العاملين وفعاليتها.

د- حضّر ملخصاً للوظائف وإعداد الموظفين في تلك الوظائف وسلّم الرواتب لكل وظيفة.

قارن هذا بـــ :-

- الخرائط التنظيمية.
- طلبات الموازنة .
- الأوصاف الوظيفية.

هـــ- لاحظ الموظفين خلال أعمالهم، طبق أساليب العينات البسيطة للعمل:

-هل يبدأ متأخراً ؟

-هل يخرج مبكراً ؟

-هل يطيل أوقات تناول الغذاء؟

الشكل (٢-٢) يتبع

-هل يتغيب كثيراً عن المكتب؟

-هل يطيل المحادثات ؟

الحد الأدنى هو الملاحظة لمدة أسبوع واحد ويومياً حوالي ساعة واحدة. حدد أوقاتاً للملاحظات كلها لتصل إلى زمن تراكمي في نهاية الأمر.

و- افحص إحصائيات الموظفين مثل:

- معدلات دوران العاملين.
- استعمال الإجازة المرضية وأنماطها.
- التأخر عن الحضور للعمل: بداية اليوم والاستراحات ووقت الغذاء.
- نسب العمل الإضافى للعاملين.

٧- المرافق والتجهيزات :

أ- لاحظ وحلل مخطط العمل وظروف العمل. هل تساعد على:

- التدفق الميسر للعمل.
- وجود مداخل ومخارج ميسرة للعمل .
- تهيئة مساحة كافية للعمل فى غير ما تبذير .
- وجود إضاءة كافية.

ب- أعد وحلل شكلاً تخطيطياً ابتدائياً لتدفق العمل.

- إنه أسلوب جيد أن تحصل على أو تحضر شكلاً كروكياً لمناطق العمل المختلفة في الإدارة. حدد الوظائف في كل منطقة وعدد الموظفين .أدمج هذه المعلومات مع خرائط التدفق للنظم العامة وعين الاختناقات والتوزيع غير المتساوي للعمل...... الخ.

الشكل (٢-٢) يتبع

- لاحظ ظروف العمل في كل منطقة. هذه تكشف معلومات عن اتجاهات العمل ، وأحماله ، وأداء العاملين ، ومخطط العمل ، ومساحاته. انظر إلى أشياء مثل:

- الأوراق المخزنة فوق المكاتب.
- تقارير الحاسوب المتراكمة على الطاولات.
- عدم استغلال المساحات .

ج- افحص استخدام المعدات . ابحث عن المعدات :

- التي لا تستخدم بتاتاً .
- التي لا تستخدم بكفاءة.
- التى هى أكثر رقياً عن مستوى الحاجة.
- مرتفعة التكلفة بالنسبة للأغراض المطلوبة .
- متخلفة بالنسبة للأغراض المطلوبة .

حدد مقدار الانحرافات على أساس كمية الزمن المستعمل ، ومستويات رواتب الموظفين الذين يستخدمون المعدات .

د- حلل إجراءات التشغيل العامة الخاصة بالإدارة، هل هي:

- يدوية في حين أن الآلية ستكون أحسن.

الشكل (٢-٢) يتبع

- آلية في حين أن اليدوية ستكون أحسن.

- آلية ولكنها لم تستغل بالكامل.

هـ- افحص الأصول الثابتة المستخدمة في العمليات والسجلات المرتبطة بها. يمكن استخلاص فكرة من هذه النتائج فيما يخص الإدارة بتبديدها أو عدم تبديدها لأصولها الثابتة.

(أ) المقارنات :

القوائم المالية هى أساساً مستندات تاريخية جامدة توضح البيانات والمعلومات المرتبطة فقط بفترة زمنية محددة. مراجعو العمليات تهمهم الفترة التي تذكر في التقرير ، وكيف كان الاتجاه العام للأحداث ، وكيف سيكون على امتداد فترات زمنية أطول. بالتالي مقارنة بيانات القوائم المالية مع نتائج الفترات الأخرى ، أو نتائج منظمات أخرى – تعطي فهماً أحسن للاتجاهات ، وتساعد في اتخاذ قرارات سليمة فيما يختص بأهميتها النسبية. يمكن أن تجري مع المقارنات الأداء التاريخي للشركة ، وأداء المنافس ، وأداء المنظمات الأخرى داخل نفس الصناعة العامة ، وتجرى أيضاً مع الأهداف التنظيمية والمقاصد وتفاصيل الخطط.

عند إجراء مثل هذه المقارنات من المهم أن تكون متأكداً من أن البيانات قابلة للمقارنة، يعنى أنها تحسب على أساس ثابت بين سنوات أو خلالها وبين شركات وهكذا. إذا لم يحدث هذا فيمكن الوصول إلى نتائج غير

صحيحة ومضللة ، مما يترتب عليه بذل وقت طويل في عمليات المراجعة في منطقة وظيفية خاطئة.

الإجراء التحليلي الأولي في تحليل القوائم المالية هو تشكيل قوائم الشركة في وضع مقارن. هذا يقتضي مقارنة هذه السنة مع السنة السابقة ، أو مقارنة بيانات عدد من السنين للوصول إلى فروقات عددية أو/و فروقات نسب مئوية. تجهيز البيانات في هذا الشكل المقارن يميط اللثام عن معلومات قيمة عن الأحوال الحالية ، وماذا تتوقع من الأداء المالي والتشغيلي مستقبلاً.

مقارنة بيانات سنتين أو أكثر يعرف "بالتحليل الأفقي" الذي يوضح التغيرات التى تحدث خلال فترة من الزمن عن طريق إظهار التغيرات في البيانات من سنة إلى سنة بالقيمة والنسبة المئوية. تغيرات القيمة تساعد في معرفة العوامل الرئيسية التي تؤثر في عمليات المستقبل أو المركز المالي أو الربحية. البيانات المالية المقارنة لشركة اكسامبل للسنوات الثلاث الماضية موضحة في الأشكال من (٢-٤) إلى (٢-٦) .هذه البيانات يجب فحصها، ثم إعداد بيان بالمناطق الحرجة المحتملة لعمليات شركة اكسلمبل ، والتي يجب دراسة إخضاعها لمراجعة العمليات. هنالك بيان لمثل تلك المناطق الحرجة موضح في الشكل (٢-٧).

الشكل (٢-٣) تحليل القوائم المالية، ملخص أدوات التحليل

١- المقارنات:

أ- الأداء التاريخي للشركة نفسها.

ب- أداء المنافسين.

ج- أداء الصناعة العام أو أداء منظمات أخرى داخل نفس الصناعة.

د- أهداف ومقاصد المنظمة والخطط المفصلة.

٢- اتجاه النسب المئوية:

أ- تستعمل لتوضيح البيانات المالية لعدد من السنين مقارنة بسنة الأساس .

ب- يلزم اختيار ثلاث نقاط من البيانات قبل معرفة الاتجاه.

ج- استعمل النسب المئوية ، وكذلك الفروقات في الأرقام الحقيقية للوصـــول إلى منظورسليم.

د- مثال:

	١٩-٩		١٩-٨		١٩-٧	
	دولار	%	دولار	%	دولار	%
المبيعات	$١٢٥٠٠	%١١٩	$١١٠٠٠	%١٠٥	$١٠٥٠٠	%١٠٠
صافي الدخل	$١٢٠٠	%١٣٣	$٩٠٠	%١٠٠	$٩٠٠	%١٠٠

٣- إحصائية الحجم المشترك:

أ - توضح بنود القائمة المالية كنسب مئوية بالإضافة إلى الدولارات المطلقة.

ب - يبين كل بند في القائمة المالية كنسبة مئوية من إجمـــالي ملائـــم مثـــل الأصول أو المبيعات.

ج- إعداد وعرض قوائم الحجم المشترك يعرف "بالتحليل الرأسي".

الشكل (٢-٣) يتبع

٤- <u>النسب المالية:</u>

أ- هيئ لقياس وتقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها ومقاصدها.

ب- مركز المنظمة المالي عادة يشمل اعتبارين:

- قدرتها على البقاء تقاس بسيولتها النقدية قصيرة الأجل ، أو مقدرتها على مقابلة الالتزامات المالية قصيرة الأجل.

- عملها على تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية قياساً على نتائج إدارة أصولها وربحيتها.

النسب وتمثل العلاقة الحسابية بين ظرفين هي الطريقة الأساسية المستعملة لمثل هذا التحليل المالي. وعندما تقاس على امتداد فترة زمنية يمكن أيضاً أن تستعمل لإظهار التغيرات ، أو الاتجاهات في عمليات المنظمة.

الشكل (٢-٤) قوائم المراكز المالية المقارنة كما في ٣١/١٢/-١٩ م : شركة اكسامبل

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧	١٩-٦
		بآلاف الدولارات		
	دولار	دولار	دولار	دولار
الأصول				
النقدية	١٠٠	٤٥٠	٤٠٠	٤٠٠
الأوراق المالية	٠	٥٠٠	٣٠٠	٢٠٠
حسابات العملاء	١٩٠٠	١٦٠٠	١٧٠٠	١٥٠٠
المخزون	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٣٠٠
المصروفات المدفوعة مقدماً	٢٠٠	١٥٠	١٠٠	١٠٠
إجمالي الأصول المتداولة	**٤٢٠٠**	**٤٢٠٠**	**٤٠٠٠**	**٣٥٠٠**
الممتلكات والمصنع والمعدات	٧٧٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	٢٨٠٠
ناقص مجمع الاستهلاك	(١٨٠٠)	(١٠٠٠)	(٨٠٠)	(٧٠٠)
صافي الممتلكات والمصنع والمعدات	٥٩٠٠	٢٥٠٠	٢٢٠٠	٢١٠٠
أصول مختلفة غير ملموسة	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٥٠٠
إجمالي الأصول والخصوم	**١٠٧٠٠**	**٧٣٠٠**	**٦٨٠٠**	**٦١٠٠**
الخصوم وحقوق المساهمين				
أوراق الدفع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
دائنون تجاريون	٧٠٠	٣٠٠	٢٥٠	٣٥٠
مصروفات مستحقة	٥٥٠	٥٠٠	٤٠٠	٣٥٠
ضرائب دخل مستحقة	٤٠٠	٣٥٠	٥٠٠	٢٠٠
الأقساط المستحقة للديون طويلة الأجل	٢٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠
إجمالي الخصوم المتداولة	**٢٠٠٠**	**١٤٠٠**	**١٤٠٠**	**١١٥٠**
الديون طويلة الأجل	٣٠٠٠	٩٥٠	١١٠٠	١٢٥٠
إجمالي الخصوم	**٥٠٠٠**	**٢٣٥٠**	**٢٥٠٠**	**٢٤٠٠**
الأسهم الممتازة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الأسهم العادية (مليون سهم)	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠

رأس المال الإضافي المدفوع	١١٠٠	١١٠٠	١١٠٠	١١٠٠
الأرباح المحتجزة	٣٥٠٠	٢٧٥٠	٢١٠٠	١٥٠٠
إجمالي حقوق المساهمين	**٥٧٠٠**	**٤٩٥٠**	**٤٣٠٠**	**٣٧٠٠**
إجمالي الخصوم وحقوق المساهمين	**١٠٧٠٠**	**٧٣٠٠**	**٦٨٠٠**	**٦١٠٠**

الشكل (٢-٥) قوائم الدخل المقارن للسنوات المنتهية في ١٢/٣١/-١٩م : شركة اكسامبل

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
	بآلاف الدولارات		
	دولار	دولار	دولار
صافي المبيعات	١٢٥٠٠	١١٠٠٠	١٠٥٠٠
تكلفة البضاعة المباعة			
المواد	٣٥٠٠	٢٤٠٠	١٦٠٠
الأجور	٢٢٠٠	٢٧٠٠	٣٢٠٠
مصروفات التصنيع	٢٤٠٠	٢٢٠٠	٢٠٠٠
إجمالي تكلفة البضاعة المباعة	٨١٠٠	٧٣٠٠	٦٨٠٠
أرباح صناعية	٤٤٠٠	٣٧٠٠	٣٧٠٠
مصروفات بيعية	١١٠٠	٩٠٠	٩٠٠
مصروفات عامة وإدارية	١٢٠٠	١٣٠٠	١٢٠٠
إجمالي مصروفات التشغيل	٢٣٠٠	٢٢٠٠	٢١٠٠
الربح التشغيلي	٢١٠٠	١٥٠٠	١٦٠٠
المصروفات(الإيرادات) الأخرى			
صافي الفوائد	١٥٠	١٤٠	١٦٠
أخرى	(٥٠)	١٠	٤٠
إجمالي الأخرى	١٠٠	١٥٠	٢٠٠
الربح قبل ضريبة الدخل	٢٠٠٠	١٣٥٠	١٤٠٠
مخصص ضريبة الدخل	٨٠٠	٤٥٠	٥٠٠
صافي الدخل	١٢٠٠	٩٠٠	٩٠٠

الشكل (٢-٦) قائمة التدفق النقدي للسنوات المنتهية في ٣١/١٢/-١٩م : شركة اكسامبل

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
	بآلاف الدولارات		
	دولار	دولار	دولار
نشاطات التشغيل			
صافي الدخل	١٢٠٠	٩٠٠	٩٠٠
الاستهلاك	٨٠٠	٢٠٠	١٠٠
التغيرات في الأصول والخصوم			
حسابات العملاء	(٣٠٠)	١٠٠	(٢٠٠)
المخزون	(٥٠٠)	٠	(٢٠٠)
المصروفات المدفوعة مقدماً	(٥٠)	(٥٠)	٠
الأصول الأخرى	٠	٠	(١٠٠)
دائنون تجاريون	٤٠٠	٥٠	(١٠٠)
مصروفات مستحقة	٥٠	١٠٠	٥٠
ضرائب دخل مستحقة	٥٠	(١٥٠)	٣٠٠
إجمالي النقدية المحصلة من نشاطات التشغيل	١٦٥٠	١١٥٠	٧٥٠
نشاطات الاستثمار			
المصنع والمعدات	(٤٢٠٠)	(٥٠٠)	(٢٠٠)
النشاطات التمويلية			
السلف الجديدة	٢٢٠٠	٠	٠
سداد الديون	(١٥٠)	(١٥٠)	(١٥٠)
الزيادة في الديون قصيرة الأجل	١٠٠	٠	٠
أرباح الأسهم الممتازة	(١٠)	(١٠)	(١٠)
أرباح الأسهم العادية	(٤٤٠)	(٢٤٠)	(٢٩٠)
إجمالي مصادر النقدية (المستخدمة) في النشاطات التمويلية	١٧٠٠	(٤٠٠)	(٤٥٠)

الزيادة (النقص) في النقدية	(٨٥٠)	٢٥٠	١٠٠
رصيد النقدية في أول المدة	٩٥٠	٧٠٠	٦٠٠
رصيد النقدية والأوراق المالية نهاية المدة	١٠٠	٩٥٠	٧٠٠

الشكل (٢-٧) تحليل القوائم المالية، والقوائم المقارنة: بيان مقترح بالمناطق الحرجة

قائمة المركز المالي

*** الأصول:**

- *إدارة السيولة*: نقص في النقدية (من ٤٠٠ دولار إلى ٤٥٠ دولاراً ثم إلى ١٠٠ دولار) يقابله بيع في الأوراق المالية .

- *حسابات العملاء* : زيادة بـــ (١٨% من ١٦٠٠ دولار إلى ١٩٠٠دولار) أيضـــاً يمكن أن تكون كبيرة بالنسبة للمبيـــعات (١٢٥٠٠ دولار / ١٩٠٠ دولار = ٦,٥٨%) يمكـــن أن تشير إلى عدم كفاءة نظام الفواتير وإجراءات التحصيل.

- *المخزون*: زيادة (٣٣% من ١٥٠٠ دولار إلى ٢٠٠٠ دولار). يمكن أن تشير إلى ضعف في مراقبة المخزون وإجراءات المشتريات المرتبطة بها.

- *الممتـــلكات والمصـــنع والمعـــدات*: زيادة كبيرة تبلغ نسبتها (١٢٠% من ٣٥٠٠ دولار إلى ٧٧٠٠دولار) تشـــير إلى توسع كبير مؤخراً ربما يكون غير ضروري ، أو لم يراقب بفعالية ، أو لم يستفد منه بصورة سليمة.

الشكل (٢-٧) يتبع

***الخصوم**

- *دائنون تجاريون* : زيادة (١٣٣% من ٣٠٠ دولار إلـــى ٧٠٠ دولار) يمكن أن تشير إلى مشتريات غير ضرورية ، والتوسع الزائد ، أو التجـــاوز في المصروفات ، والمقدرة الضعيفة على الدفع.
- *الديون طويلة الأجل*: زيادة كبيرة تبلغ نسبتها (٢٢٦% مـــن ٩٥٠ دولاراً إلى ٣٠٠٠ دولار) مما يشير إلى تغييرات أساسية في المنظمة نتجت عنـــها زيادة في الممتلكات والمصنع والمعدات مع النقص المقابل في رصيد الشركة النقدي .

*** حقوق المساهمين :**

- *الأرباح المحتجزة*: (زيادة ٦٥٠ دولاراً و ٧٥٠ دولاراً) للسنتين مما يشير إلى أن الشركة زاد صافي دخلها نتيجة للتغيـــيرات الملاحظـــة ، ولكن هل هذا تغيير هام ومتوقع ، وهل كان في إمكان الشركة أن تعمل بصورة أحسن؟

*** قائمة الدخل:**

- *المبيعات*: زادت المبيعات من (١٠٥٠٠ دولار إلـــى ١١٠٠٠ دولارثـــم زادت إلى ١٢٥٠٠ دولار) خلال السنوات القليلة الماضية. التحليل حســـب خط الإنتاج يجب أن يجرى لتحديد أسباب مثل هذه الزيادة في المبيعات.
- *تكلفة البضاعة المباعة*: زادت التكلفة إجماليـــاً مـــن (٦٨٠٠ دولار إلـــى ٧٣٠٠ دولار ثم إلى ٨١٠٠ دولار) .على كل حال فإن تكلفة المـــواد هـــي السبب الرئيسي لهذه الزيادة مشيرة إلى إمكان وجود منطقة عمليات حرجـــة رئيسية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن تكاليف العمالة قد نقصت بصـــورة كبـــيرة

الشكل (٢-٧) يتبع

خلال السنوات الثــلاث الأخيرة (من ٣٢٠٠ دولار إلى ٢٢٠٠ دولار). وهذا يشير إلى تقلص محتمل في المصنوعات والمنتجات ، والــذي يمكن أن يكون أيضاً منطقة رئيسية للدراسة . يبدو أن الشركة أصبحت أقل كثافة لعنصر العمل.

النظر في تغييرات النسب المئوية بين السنوات يساعد أيضاً في إعطاء منظور سليم للتغيرات. يمكن الوصول مثلاً إلى نتيجة مختلفة عندما تزيد المبيعات بـــ ٢ مليون دولار على مبيعات السنة الماضية البالغة ٤ مليون دولار (زيادة كبيرة تبلغ ٥٠%) بالقياس إلى مبيعات السنة الماضية التي كانت ١٠٠مليون دولار (زيـــادة ٢% فقط). في الميزانيات العمومية المقارنة لشركة إكسامبل هنالك أمثلة أخرى يقدم فيها مزيج التغيرات في القيمة والنسب المئويـــة تحليلاً أكثر اكتمالاً ، وتساعد هذه الأمثلة في تحديد موضع المشكلة مستقبلاً. على سبيل المثال زيادة في حسابات العملاء من (١٦٠٠) دولار في سنة ٨-١٩ إلى(١٩٠٠) دولار في سنة ٩-١٩ لا يبدو أنها زيادة حرجة. ولكن إذا عبر عنها كزيادة تبلغ(١٨%) (وكنسبة ٧% من المبيعات البالغة ١٢٥٠٠ دولار) فإنها تكتســب أهمية كبرى. كما هو واضح في قوائم الدخل المقارنة لشركة إكسامبل فإن المبيعات زادت بـــ (٥٠٠٠٠٠) دولار من سنة ٧-١٩ إلى سنة ٨-١٩، وأيضاً زادت تكلفة البضاعة المباعة بـــ (٥٠٠٠٠٠) دولار مما يلغي تماماً التغير في المبيعات ولا يضيف شيئاً للربحية.

(ب) اتجاه النسب المئوية

تحليل القوائم المالية يمكن أن يتحقق باستعمال اتجاه النسب المئوية والتي تستعمل لتوضيح البيانات المالية لعدد من السنين بالنسبة لسنة الأساس. القاعدة في استعمـــال النسب المئوية للاتجاه هي أنه يلزم فحص ثلاث نقاط للبيانات على الأقل قبل التمكن من معرفة الاتجاه.

انظر شركة إكسامبل :

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
المبيعات	١٢٥٠٠ دولار	١١٠٠٠ دولار	١٠٥٠٠ دولار
صافي الدخل	١٢٠٠ دولار	٩٠٠ دولار	٩٠٠ دولار

بتحليل بيانات الدولار فقط يمكن استنتاج أن كلا المبيعات وصافي الدخل قد زادا في فترة السنوات الثلاث. ولكن لا يمكن من الوهلة الأولى استنتاج درجة سرعة زيادة المبيعات ، وما إذا كانت الزيادات في صافي الدخل قد احتفظت بنفس خطوات زيادة المبيعات. استعمال بيانات الدولار وحدها ربما يجعل من الصعب الاستنتاج الكافي. الآن افرض أن سنة الأساس ٧-١٩ تساوي ١٠٠% ؛ السنوات الأخرى يمكن أن تبين كنسبة مئوية من سنة الأساس:

	١٩-٩		١٩-٨		١٩-٧	
	دولار	%	دولار	%	دولار	%
المبيعات	$١٢٥٠٠	%١١٩	$١١٠٠٠	%١٠٥	$١٠٥٠٠	%١٠٠
صافي الدخل	$١٢٠٠	%١٣٣	$٩٠٠	%١٠٠	$٩٠٠	%١٠٠

باستعمال النسب المئوية للاتجاه وأيضاً الفروقات في الدولار الحقيقي (أو الأرقام) فإن الزيادة في المبيعات وصافي الدخل يمكن أن يوضعا في منظور سليم.الآن يمكن أن نرى بوضوح أن النمو النسبي في المبيعات قد فاقه النمو في صافي الدخل؛ المبيعات في سنة ٩-١٩ هي(١٩%) زيادة على سنة الأساس ، ولكن صافي الدخل أكبر بـ(٣٣%). لاحظ أيضاً أن نمو المبيعات كان أحسن من نمو صافي الدخل في ٨-١٩، وأن النمو في المبيعات في ٩-١٩ مقارنة بـ ٨-١٩ أدنى كثيراً من النمو في صافي الدخل لنفس السنة. مثل هذا التحليل يمكن أن يبين مناطق التشغيل الرئيسية الجديرة بالفحص ، مثل : تحليل المبيعات ، وتحليل تكلفة البضاعة المباعة ، وإجراءات أسعار البيع ، وتحليل التكلفة.

(ج) القوائم ذات الحجم المشترك

توضح القائمة المالية ذات الحجم المشترك بنودها كنسب بالإضافة إلى القيم المالية المطلقة (الدولارات). كل بند في القائمة المالية يوضح كنسبة مئوية من قيمة إجمالية ملائمة الأصول أو المبيعات. إعداد وعرض قوائم الحجم المشترك يعرف "بالتحليل الرأسي" الذي يوضح التغيرات في الأهمية النسبية لكل بند. الشكلان (٢-٨) و (٢-٩) يوضحان قوائم المركز المالي ، وقوائم الدخل ذات الحجم المشترك لشركة اكسامبل في السنوات الثلاث الماضية . تحليل هذه القوائم يمكن أن يكشف مثل تلك المناطق المبينة :

النسبة المئوية من إجمالي الأصول

قائمة المركز المالي	١٩-٧	١٩-٩	التغير
الأصول المتداولة	%٥٨,٨	%٣٩,٣	%١٩,٥-
الممتلكات والمصنع والمعدات	%٣٢,٤	%٥٥,١	%٢٢,٧+
الأصول غير الملموسة	%٨,٨	%٥,٦	%٣,٢-
الخصوم المتداولة	%٢٠,٦	%١٨,٧	%١,٩-
الدين طويل الأجل	%١٦,٢	%٢٨	%١١,٨+
حقوق المساهمين	%٦٣,٢	%٥٣,٣	%٩,٩-

تعليقات: هنالك زيادة كبيرة في الممتلكات والمصنع والمعدات تم تمويلها بتخفيض الأصول المتداولة والدين طويل الأجل الإضافي. السبب في هذا الاستثمار الهائل يحتاج إلى بحث ودراسة .

قائمة الدخل	١٩-٧	١٩-٩	التغير
المواد	%١٥,٢	%٢٨	%١٢,٨+
الأجور	%٣٠,٥	%١٧,٦	%١٢,٩-
مصروفات التصنيع	%١٩,١	%١٩,٢	%٠,١+
تكلفة البضاعة المباعة	%٦٤,٨	%٦٤,٨	٠
مصروفات بيعية	%٨,٦	%٨,٨	%٠,٢+
مصروفات عامة وإدارية	%١١,٤	%٩,٦	%١,٨-
مصروفات التشغيل	%٢٠	%١٨,٤	%١,٦-
أرباح التشغيل	%١٥,٢	%١٦,٨	%١,٦+

الشكل (٢-٨) قوائم المركز المالي- الحجم المشترك كما في ١٢/٣١/-١٩م : شركة اكسامبل

	١٩-٩		١٩-٨		١٩-٧		١٩-٦	
	بآلاف الدولارات							
	دولار	%	دولار	%	دولار	%	دولار	%
الأصول								
النقدية	١٠٠	٠,٩	٤٥٠	٦,٢	٤٠٠	٥,٩	٤٠٠	٦،٦
الأوراق المالية	٠	٠	٥٠٠	٦,٩	٣٠٠	٤،٤	٢٠٠	٣,٣
حسابات العملاء	١٩٠٠	١٧,٨	١٦٠٠	٢١,٩	١٧٠٠	٢٥	١٥٠٠	٢٤,٦
المخزون	٢٠٠٠	١٨,٧	١٥٠٠	٢٠,٥	١٥٠٠	٢٢	١٣٠٠	٢١,٣
المصروفات المدفوعة مقدماً	٢٠٠	١,٩	١٥٠	٢	١٠٠	١,٥	١٠٠	١,٦
الأصول المتداولة	٤٢٠٠	٣٩,٣	٤٢٠٠	٥٧,٥	٤٠٠٠	٥٨,٨	٣٥٠٠	٥٧,٤
الممتلكات والمصنع والمعدات	٧٧٠٠	٧١,٩	٣٥٠٠	٤٨	٣٠٠٠	٤٤,١	٢٨٠٠	٤٥,٩
ناقص مجمع الاستهلاك	(١٨٠٠)	(١٦,٨)	(١٠٠٠)	(١٣,٧)	(٨٠٠)	(١١,٧)	(٧٠٠)	(١١,٥)
صافي الممتلكات والمصنع والمعدات	٥٩٠٠	٥٥,١	٢٥٠٠	٣٤,٣	٢٢٠٠	٣٢,٤	٢١٠٠	٣٤,٤
غير ملموسة ومتنوعة	٦٠٠	٥,٦	٦٠٠	٨,٢	٦٠٠	٨،٨	٥٠٠	٨,٢
إجمالي الأصول	**١٠٧٠٠**	**١٠٠**	**٧٣٠٠**	**١٠٠**	**٦٨٠٠**	**١٠٠**	**٦١٠٠**	**١٠٠**
الخصوم وحقوق المساهمين								
أوراق الدفع	١٠٠	٠,٩	١٠٠	١,٤	١٠٠	١,٥	١٠٠	١,٦
دائنون تجاريون	٧٠٠	٦،٦	٣٠٠	٤,١	٢٥٠	٣,٧	٣٥٠	٥,٧
مصروفات مستحقة	٥٥٠	٥,٢	٥٠٠	٦,٩	٤٠٠	٥,٩	٣٥٠	٥,٧
ضرائب الدخل المستحقة	٤٠٠	٣,٧	٣٥٠	٤,٨	٥٠٠	٧,٣	٢٠٠	٣،٣
الأقساط المستحقة للديون طويلة الأجل	٢٥٠	٢,٣	١٥٠	٢	١٥٠	٢,٢	١٥٠	٢,٥
الخصوم المتداولة	٢٠٠٠	١٨,٧	١٤٠٠	١٩,٢	١٤٠٠	٢٠,٦	١١٥٠	١٨,٨
دين طويل الأجل	٣٠٠٠	٢٨	٩٥٠	١٣	١١٠٠	١٦,٢	١٢٥٠	٢٠,٥
إجمالي الخصوم	٥٠٠٠	٤٦,٧	٢٣٥٠	٣٢,٢	٢٥٠٠	٣٦,٨	٢٤٠٠	٣٩,٣
الأسهم الممتازة	١٠٠	٠,٩	١٠٠	١,٤	١٠٠	١,٥	١٠٠	١,٦
الأسهم العادية (مليون)	١٠٠٠	٩,٤	١٠٠٠	١٣,٧	١٠٠٠	١٤,٧	١٠٠٠	١٦,٤

رأس المال الإضافي المدفوع	١١٠٠	١٠,٣	١١٠٠	١٥	١١٠٠	١٦,٢	١١٠٠	١٨,١
الأرباح المحتجزة	٣٥٠٠	٣٢,٧	٢٧٥٠	٣٧,٧	٢١٠٠	٣٠,٨	١٥٠٠	٢٤,٦
إجمالي حقوق المساهمين	٥٧٠٠	٥٣,٣	٤٩٥٠	٦٧,٨	٤٣٠٠	٦٣,٢	٣٧٠٠	٦٠,٧
إجمالي الخصوم وحقوق المساهمين	١٠٧٠٠	١٠٠	٧٣٠٠	١٠٠	٦٨٠٠	١٠٠	٦١٠٠	١٠٠

<u>**الشكل (٢-٩) قوائم الدخل ذات الحجم المشترك للسنوات المنتهية في ١٢/٣١/-١٩م :**</u>

<u>**شركة اكسامبل**</u>

	١٩-٩		١٩-٨		١٩-٧	
	بآلاف الدولارات					
	دولار	%	دولار	%	دولار	%
صافي المبيعات	١٢٥٠٠	١٠٠	١١٠٠٠	١٠٠	١٠٥٠٠	١٠٠
تكلفة البضاعة المباعة						
المواد	٣٥٠٠	٢٨	٢٤٠٠	٢١,٨	١٦٠٠	١٥,٢
الأجور	٢٢٠٠	١٧,٦	٢٧٠٠	٢٤,٦	٣٢٠٠	٣٠,٥
مصروفات التصنيع	٢٤٠٠	١٩,٢	٢٢٠٠	٢٠	٢٠٠٠	١٩,١
إجمالي تكلفة البضاعة المباعة	**٨١٠٠**	**٦٤,٨**	**٧٣٠٠**	**٦٦,٤**	**٦٨٠٠**	**٦٤,٨**
أرباح صناعية	٤٤٠٠	٣٥,٢	٣٧٠٠	٣٣,٦	٣٧٠٠	٣٥,٢
مصروفات بيعية	١١٠٠	٨,٨	٩٠٠	٨,٢	٩٠٠	٨,٦
مصروفات عامة وإدارية	١٢٠٠	٩,٦	١٣٠٠	١١,٨	١٢٠٠	١١,٤
إجمالي مصروفات التشغيل	٢٣٠٠	١٨,٤	٢٢٠٠	٢٠	٢١٠٠	٢٠
الربح التشغيلي	**٢١٠٠**	**١٦,٨**	**١٥٠٠**	**١٣,٦**	**١٦٠٠**	**١٥,٢**
<u>**المصروفات (الإيرادات) الأخرى**</u>						
صافي الفوائد	١٥٠	١,٢	١٤٠	١,٢	١٦٠	١,٥
أخرى	(٥٠)	(٠,٤)	١٠	٠,١	٤٠	٠,٤
إجمالي الأخرى	**١٠٠**	**٠,٨**	**١٥٠**	**١,٣**	**٢٠٠**	**١,٩**

الربح قبل ضريبة الدخل	٢٠٠٠	١٦	١٣٥٠	١٢,٣	١٤٠٠	١٣,٣
مخصص ضريبة الدخل	٨٠٠	٦,٤	٤٥٠	٤,١	٥٠٠	٤,٧
صافي الدخل	١٢٠٠	٩,٦	٩٠٠	٨,٢	٩٠٠	٨,٦

تعليقات :

التحول بين العمالة والمواد يشير إلى تغير رئيسي من التصنيع الداخلي إلى إيجاد مصادر خارجية لقطع الغيار ، أو تغيير آخر هام في المنتج.انخفاض المصروفات العامة والإدارية كبير أيضاً لكن ربما يكون نتيجة للزيادة في حجم الإنتاج. التغيرات الأخرى غير محسوسة. التغيير بالابتعاد من التصنيع الداخلي عندما يربط بالاستثمار في الممتلكات والمصنع والمعدات يثير تناقضاً مزعجاً يحتاج إلى توضيح .

(د) النسب المالية

إن التحليل المالي السليم لنتائج المنظمة يمهد لقياس وتقييم سيرها نحو تحقيق أهدافها ومقاصدها المالية مثل كسب عائد كاف من استثمار ، أو الحفاظ على وضع مالي مرض. الوضع المالي للمنظمة عادة يشمل اعتبارين أساسيين:

- القدرة على البقاء : هذه تقاس بالسيولة النقدية قصيرة الأجل (المقدرة على مقابلة الالتزامات المالية قصيرة المدى) ، وإمكانية تحويل الأصول غير النقدية إلى نقدية في المدى البعيد (القدرة على الإيفاء بالديون والالتزامات طويلة المدى) .
- الأداء :(لأجل تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية) ويقاس بإدارة الأصول ونتائج الربحية.

النسب المالية التي تمثل علاقة رياضية بين ظرفين كميين هي الوسيلة الرئيسية المستعملة لمثل هذا التحليل المالي، وهى إذا قيست على امتداد فترة زمنية فيمكن الاستفادة منها في معرفة التغيرات ، أو الاتجاهات في العمليات، ويمكن استعمالها أيضاً لتوفير المعلومات اللازمة لتحديد مواقع المشاكل التشغيلية. بتحليل التغيرات والاتجاهات مستعملين النسب والمقارنات بين الفترات الزمنية لمختلف الحسابات (مثل المخزون والمبيعات والمصروفات وهكذا) – يمكن أيضاً أن تقدم المشورة وعمق النظر في عمليات العميل ، وأيضاً توضح أين يمكن أن تقع أكثر المشاكل حرجاً. في الصفحات التالية تقدم بعض النسب المالية المحددة مستخلصة من البيانات الواردة في القوائم المالية لشركة إكسامبل. تقدم أمثلة محددة تبين الظروف والمخاطر المحتملة لشركة إكسامبل. هذه النسب يجب أن تحلل بالتوافق مع عمليات محددة وترتبط بها أيضاً .

(أ) نسب البقاء: تخاطب المقدرة المستقبلية للشركة في الاستمرار كوحدة قابلة للحياة اقتصادياً.

– *نسب السيولة*: تقيس السيولة مقدرة المنظمة على مقابلة الالتزامات الجارية في المدى القصير (سنة واحدة أو أقل) ، أو المقدرة على تحويل الأصول غير النقدية إلى نقدية ، أو الحصول على نقدية تفي بالالتزامات الجارية بطريقة أخرى. هذه النسب ذات أهمية خاصة لدائني الشركة في المدى القصير كالبنوك والموردين ومقدمي الخدمات.

– رأس المال العامل : يتم تحديده بطرح الخصوم (المطلوبات) المتداولة من الأصول (الموجودات) المتداولة. إنه يوفر هامش أمان للشركة والدائنين، ويمكن أن تكون المستويات العالية من رأس المال العامل مرغوبة إذا كانت

الشركة تجد صعوبة في الحصول على القروض قصيرة الأجل. في التوضيح التالي من شركة اكسامبل يعتبر نقص رأس المال العامل مؤشراً سلبياً ؛ حيث إن المنظمة قد خفضت قدرتها على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بأكثر من (٢٠%).

الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة = رأس المال العامل			
١٩-٩	٤٢٠٠ دولار	٢٠٠٠ دولار	٢٢٠٠ دولار
١٩-٨	٤٢٠٠ دولار	١٤٠٠ دولار	٢٨٠٠ دولار
النقص في رأس المال العامل			٦٠٠ دولار

- *النسبة الجارية* : تحسب بقسمة الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة. إنها تقيس مقدرة المنظمة على الوفاء بمطلوباتها المتداولة باستغلال موجوداتها المتداولة. في حدود المعقول ، كلما كانت النسبة الجارية أعلى منحت الميزانية العمومية للشركة سلامة وأماناً أعلى للأغراض قصيرة الأجل. على كل حال ربما تكون النسبة مضللة ، مثلاً،إذا حسنت منظمة وضعها النقدي ببيع الأصول الثابتة ، مما ينتج عنه نسبة جارية محسنة ولكن من الممكن ، أن تنتج عنه أثار سيئة بعيدة المدى. زيادة على ذلك فإن النسبة الجارية المرتفعة جداً تعني أن الشركة ربما لا تستخدم مواردها لتحقق أقصى فائدة. النسب الجارية الحالية لشركة اكسامبل كما يلي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
الموجودات المتداولة	٤٢٠٠	٤٢٠٠	٤٠٠٠
المطلوبات المتداولة	٢٠٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠
= النسبة الجارية	١ : ٢,١	١ : ٣	١ : ٢,٨٦

- *النسبة السريعة* : تحسب بقسمة النقدية مضافة إلى الأوراق المالية والحسابات المدينة على المطلوبات المتداولة. هذا اختبار أكثر صرامة للسيولة لاستبعاده المخزون والمصروفات المدفوعة مقدماً من التحليل. تمثل هذه النسبة مقارنة أكثر الأصول سيولة (النقدية والأوراق المالية والحسابات المدينة) مع المطلوبات المتداولة .

النسب السريعة لشركة اكسامبل كما يلي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
الأصول السريعة	٢٠٠٠	٢٥٥٠	٢٤٠٠
المطلوبات المتداولة	٢٠٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠
= النسبة السريعة	١ : ١,٠	١ :١,٨٢	١ :١,٧١

تحليل نسب السيولة لشركة اكسامبل يوضح أن المنظمة تبدو في وضع سيولة متدهور. المناطق المحتملة للتحسين يمكن أن تكون إدارة السيولة ، أو إجراءات أحسن للتحصيل ، أو رقابة أشد على المصروفات. نسبة جارية تبلغ (٢) على أقل تقدير ونسبة سريعة تبلغ(١) أو أحسن تعتبران مقبولتين كمؤشرين تقديرين . ولكن كل موقف يجب تقييمه في ضوء ملابساته قبل

استخلاص أي نتائج محددة ؛ لأن كل صناعة ربما تكون لها معايير قبولية مختلفة لموقف سيولتها ، وربما لا تنطبق الأحكام العامة تماماً على الشركة المحددة موضع التقييم .

النسب الرافعة (القدرة على الإيفاء بالديون طويلة المدى):

هذه النسب تقيس مقدرة الشركة على الوفاء بالديون طويلة المدى أي مقدرتها على مقابلة الالتزامات طويلة المدى عند استحقاقها. المقرضون والدائنون لفترة طويلة المدى ربما يكون لهم اهتمام خاص بهذه النسب.

- نسبة الدين إلى أموال الملكية : تحسب بقسمة إجمالي الالتزامات والديون على إجمالي أموال الملكية ، وتقيس جملة الدين طويل المدى بالنسبة لحقوق المساهمين التي لدى الشركة في قاعدة رأس مالها. ربما يسبب الدين الكثير صعوبة للمنظمة للوفاء بمصاريف الفوائد الحالية ، و دفعات أصل القرض عند استحقاقها ، وربما يجعل المؤسسات المقرضة تخشى إقراض أموال إضافية. البيانات التاليه مأخوذة من شركة إكسامبل :

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
إجمالي الديون	٥٠٠٠	٢٣٥٠	٢٥٠٠
حقوق المساهمين	٥٧٠٠	٤٩٥٠	٤٣٠٠
= نسبة الدين لأموال الملكية	١ : ٠,٨٨	١ : ٠,٤٧	١ : ٠,٥٨

هذا يعني أنه لكل دولار من رأس مال المساهمين دفع المقرضون(٨٨ و ٤٧ و ٥٨) سنتاً من التمويل للسنوات الثلاث على التوالي . هنا تبدو

المنظمة جيدة التوازن في هيكل رأسمالها بصورة مقبولة رغم أن سنة ٩-١٩ تظهر قفزة كبيرة في التمويل الخارجي الذي ربما يكون سبباً للاهتمام والدراسة. كقاعدة عامة إن نسبة ديون الشركة إلى حقوق المساهمين من المحتمل أن تقع خلال المدى من(٠,٥٠ إلى ١,٠٠) ، وأدنى من تلك النسبة لا يمكن الشركة من العمل على الاستفادة من الرافعة المتوفرة لها من خلال استعمال الأموال المقترضة. والشركة التي تعمل فوق ذلك المستوى أو تلك النسبة ربما تجعل مؤسسات الاقتراض تشعر بأن هنالك الكثير من الرفع ، وبالتالي المزيد من المخاطرة. كل صناعة سوف تكون لها مستويات مختلفة من النسب المقبولة ، والتي سوف تشكل مقاييس أكثر فائدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول.

- نسبة الدين إلى الموجودات . تحسب بقسمة إجمالي المطلوبات على إجمالي الموجودات . وهى متفرعة من نسبة الدين إلى أموال الملكية ، وتقيس خصائص متشابهة لمركز الشركة المالي ، وبالتحديد تبين كم من احتياجات الشركة التمويلية الإجمالية يتم تأمينها بواسطة المقترضين والدائنين. من المحتمل أن يقع مدى النسب بين (٠,٣٣ و ٠,٥٠) مع اختلافات تعتمد على طبيعة الصناعة المعينة التي تعمل فيها الشركة. نتائج شركة اكسامبل هي كما يلي:

	٩-١٩	٨-١٩	٧-١٩
إجمالي المطلوبات	٥٠٠٠	٢٣٥٠	٢٥٠٠
إجمالي الموجودات	١٠٧٠٠	٧٣٠٠	٦٨٠٠
= نسبة الدين إلى الموجودات	٠,٤٧ : ١	٠,٣٢ : ١	٠,٣٧ : ١

الزيادة في سنة ٩-١٩ توضح أن شركة اكسامبل قد زادت اقتراضها بنسبة أسرع من أموال ملكيتها. هذه النتيجة يمكن التحقق منها بفحص القيم المطلقة للقروض وحقوق الملكية في قائمة المركز المالي أو بفحص نسبة الدين إلى أموال الملكية .

- نسبة تغطية الفائدة تحدد بتقسيم الأرباح قبل الفائدة والضريبة على مصروفات الفائدة ، وهي توضح عدد المرات التي تغطي فيها الأرباح مصروفات الفائدة قبل الضريبة. إنها تمثل مؤشراً لهامش السلامة ؛ حيث إنها توضح حجم الهبوط في الأرباح الذي يمكن امتصاصه قبل أن تعجز الشركة عن الوفاء بمصروفات الفائدة من الأرباح الحالية. بالنسبة لشركة اكسامبل فهي كما يلي:

	٩-١٩	٨-١٩	٧-١٩
الأرباح قبل الفائدة والضريبة	٢١٥٠	١٤٩٠	١٥٦٠
الفائدة على الديون	١٥٠	١٤٠	١٦٠
= نسبة تغطية الفائدة	١٤,٣مرة	١٠,٦مرة	٩,٨مرة

في حين أن الزيادة في النسبة تبدو مؤشراً إيجابياً مادام هنالك المزيد من الأرباح لتغطية ودفع مصروفات الفائدة ، إلا أن وجود زيادة في الدين في الميزانية ينذر بتدهور محتمل مستقبلاً في هذه النسبة.

(ii) نسب الأداء: هذه تقيس كيف أن المنظمة تعمل بصورة جيدة فيما يختص بـإدارة الموارد والأرباح .

- *نسب التشغيل (الحركة):* هذه النسب يشار إليها أيضاً بنسب معدل الدوران وهي تقيس استفادة المنظمة من الأصول للحصول على إيرادات ودخل. عموماً كلما كان المعدل عالياً كانت المنظمة أكثر كفاءة في إدارة أصولها رغم أن المعدل العالي الزائد ربما يسبب مشاكل تتمثل في عدم القدرة على الوفاء باحتياجات العمل التشغيلية.

- تحصيل الحسابات المدينة (حسابات العملاء): هنالك نسبتان للحسابات المدينة يجب فحصهما:

- **معدل دوران الحسابات المدينة:** يحدد عدد المرات التي يتم فيها تحصيل الحسابات المدينة في العام. يحسب المعدل بقسمة إجمالي المبيعات على متوسط الحسابات المدينة (رصيد أول المدة إضافة إلى رصيد آخر المدة يقسم على ٢). كلما كان عائد الحسابات المدينة عالياً كانت المنظمة أحسن في تحصيلها العاجل من العملاء. هكذا تتوفر الأموال لاستعمالها في عمليات الشركة. ولكن إذا كان العائد عالياً جداً يمكن أن يكون هذا مؤشراً على تشدد الشركة في السياسة الائتمانية ، وبهذا يمكن أن تخسر عملاً تجارياً قيماً.

نتائج شركة اكسامبل توضح الآتي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
المبيعات الآجلة	١٢٥٠٠	١١٠٠٠	١٠٥٠٠
متوسط الحسابات المدينة	١٧٥٠	١٦٥٠	١٦٠٠
= معدل دوران الحسابات المدينة	٧,١٤ مرة	٦,٦٧مرة	٦,٥٦مرة

الزيادة في نسبة معدل الحسابات المدينة ليست كافية لأن تكون هامة أو ذات شأن ، لكن نسبة معدل في حدود سبع مرات في العام يمكن أن تكون منخفضة جداً كما سوف يتضح في حساب النسبة التالي.

- *<u>فترة تحصيل الحسابات المدينة:</u>* تقيس عدد الأيام التي تستغرقها الشركة في تحصيل قيمة مبيعاتها الآجلة . ويكون الحساب بقسمة رصيد الحسابات المدينة على متوسط المبيعات اليومية (المبيعات الآجلة مقسومة على ٣٦٥ يوماً). حسابات شركة اكسامبل توضح الآتي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
<u>الحسابات المدينة</u>	١٩٠٠	١٦٠٠	١٧٠٠
متوسط المبيعات اليومية	٣٦٥/١٢٥٠٠	٣٦٥/١١٠٠٠	٣٦٥/١٠٥٠٠
= فترة التحصيل	٥٥,٥ يوماً	٥٣,١ يوماً	٥٩,١ يوماً

هذا يعني أن تحويل المبيعات الآجلة إلى نقد يستغرق أكثر من (٥٥) يوماً في سنة ٩-١٩م وهذا يظهر أنه زمن طويل ، إلا إذا كان معيار الصناعة بهذا الطول ، أو أن شروط الشركة في البيع الآجل تسمح بفترة سداد أكثر من (٥٠) يوماً. الزيادة من السنة السابقة هى سبب آخر للاهتمام ويزيد من احتمال عدم جدية الشركة في التحصيل بصورة كافية ، أو أن سياسة الدين رخوة جداً ، وأن كثيراً من المبيعات قد تمت مع زبائن هامشيين. والأخير يزيد من إمكانية خلق مشاكل تحصيل للشركة مستقبلاً.

- *<u>معدل دوران المخزون:</u>* إن نسبة معدل دوران المخزون مقياس لكفاءة

الشركة في استغلال مواردها من المخزون . كثيراً ما تحسب النسبة بقسمة المبيعات على المخزون لاستخلاص مبلغ معدل العائد السنوي ، ولكن المقياس الأكثر فائدة هو قسمة تكلفة البضاعة المباعة في السنة على رصيد المخزون مادام يربط عددين يمكن مقارنتهما. معدل دوران المخزون لشوكة اكسامبل هو كما يلي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
تكلفة البضائع المباعة	٨١٠٠	٧٣٠٠	٦٨٠٠
متوسط المخزون	١٧٥٠	١٥٠٠	١٤٠٠
= معدل دوران المخزون	٤,٦٣مرة	٤,٨٧مرة	٤,٨٦مرة

متوسط عمر المخزون يمكن أن يحسب بقسمة ٣٦٥ (أيام السنة) على نسبة المعدل .

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
أيام السنة /نسبة معدل	٤,٦٣/٣٦٥	٤,٨٧/٣٦٥	٤,٨٦/٣٦٥
= متوسط العمر	٧٨,٨ يوماً	٧٤,٩ يوماً	٧٥,١ يوماً

إن نسبة معدل دوران المخزون أقل من خمس مرات في السنة تدل على أن مخزون المنظمة بطيء الحركة. وعند فحص التغير في الرقم على مـو الزمن ــ في هذه الحالة تخفيض(من ٤,٨٦ إلى ٤,٦٣) ــ فإن المحلل ربما يستنتج أن الشركة تختزن مخزوناً زائداً أو أن المخزون أصبح أقل بيعاً. ومن الممكن أيضاً أن يكون المخزون بطيء الحركة ، أو أن الراكد بدأ يزيد. ومن الممكن كذلك أن ترغب الشركة في إجراء تحليل لمزيج المنتجات في هذه الظروف أو تطبيق إجراءات أكثر فعالية لمراقبة المخزون.كلما طالت

مدة حفظ المخزون كان ذلك مكلفاً للشركة مادامت تكاليف التخزين ومخاطر الفقدان أو التقادم أو التلف تصبح أعلى. من الناحية الأخرى وجد أنه من الممكن أيضاً بالمقارنة مع الشركات الأخرى أن يكون عائد المخزون في حدود معقولة.

- *معــدل دوران الموجــودات:* هــذه نسبة المبيعات مقسومة على إجمالي الموجــودات. وتقيس مستوى الاستثمار الرأسمالي بالنسبة لحجم المبيعات ، وتعطــي مؤشراً لكيفية إدارة الشركة لأصولها ومستوى كفاءة استغلال هذه الأصــول لــتوليد المبيعات والأرباح . مرة أخرى انظر إلى وضع شركة اكسامبل .

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
المبيعــــــــات	١٢٥٠٠	١١٠٠٠	١٠٥٠٠
متوسط الموجودات	٩٠٠٠	٧٠٥٠	٦٤٥٠
= معدل دوران الموجودات	١,٣٩مرة	١,٥٦مرة	١,٦٣مرة

إن النقــص في معدل دوران الموجودات ربما يشير إلى استثمار كبير في الموجودات الثابتة ، أو استغلال متدنٍ للاستثمارات التي قامت بها الشركة. إن الرقم المطلق يكون ذا مغزى فقط إذا نسب إلى الشركات الأخرى العاملة في نفس نوع العمل التجاري. بعض الأعمال التجارية ذات التركيز الرأسمالي ، مثل صناعة الحديد تعمل على نسب معدل دوران موجودات منخفض جداً في حين أن هنالك أعمالاً أخرى مثل الأسواق المركزية للتموينات تحقق معدل دوران موجودات عالياً جداً.

- *نسب الربحية:* تقيس هذه النسب قدرة المنظمة على تحقيق ربح مرض وعائد على استثماراتها مرض أيضاً، ويمكن أن تكون ذات أهمية بالغة حيث إن المستثمرين ربما يتفادون الشركات ذات القدرة الإيرادية الضعيفة ، وربما يقلق الدائنون من الربحية غير الكافية بسبب الخطر المتزايد للخسارة.

- *نسبة هامش صافي الربح:* هي أكـــثر أنواع قياس الأداء شيوعاً رغم أنها ربما لا تكون أكثرها فائدة. وتقيس هذه النسبة الربح المحقق على كل دولار مـــن المبيعات ، وهى إذا قورنت بنسب الشركات المشابهة أو بأداء الشركة الســابق فســوف تعطي مقياساً فعالاً للأداء ، لكن النتائج يمكن أن تخـــتلف بصورة كبيرة من صناعة لأخرى.

إن نتائج شركة اكسامبل توضح الآتي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
صافي الدخــــل	١٢٠٠	٩٠٠	٩٠٠
صافي المبيعات	١٢٥٠٠	١١٠٠٠	١٠٥٠٠
= هامش صافي الربح	%٩,٦	%٨,٢	%٨,٦

في هذا الخصوص زاد هامش صافي الربح بصورة طيبة خلال فترة السنوات الثلاث مشيراً إلى تحسين الشركة ربحيتها بالنسبة لحجم المبيعات.

- *هــامش مجمــل الربح:* هــو مقياس ربحية نسبية يحسب إجمالي الربح كنسبة من المبيعات لتحديد ربحية نشاط الشركة التجاري أو الصناعي. نتائج شركة اكسامبل هي كالآتي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
إجمالي ربح التصنيع	٤٤٠٠	٣٧٠٠	٣٧٠٠
صافي المبيعات	١٢٥٠٠	١١٠٠٠	١٠٥٠٠
= هامش مجمل الربح	%٣٥,٢	%٣٣,٦	%٣٥,٢

هنا مرة أخرى تشير الزيادة في العائد رغـــم ضآلتها من خلال الفترة من ٨-١٩ إلى ٩-١٩- إلى قدرة الشركة على الحفاظ على ربحية نشاطاتها الرئيسية. إن الاتـــجاه السلبي في نسب مجمل ، أو صافي هامش الربـــح ، أو الانخفاض الكبير من سنة لأخرى - ربما يوحي للإدارة بالحاجة إلى دراسة التكلفة أو إلى نظرة مكثفة إلى الإنتاجية.

- *العائد على الاستثمار:* هو مقياس في غاية الأهمية؛ لأنه يشير إلى كيفية استغلال الشركة لأموالها المستثمرة بفعالية. كما أنه مصطلح شامل من حيث الطـــرق العديـــدة التي يمكن أن يحتسب بها ، ومن الضروري للفاحص أن يـــدرك جيـــداً طريقة حساب العائد على الاستثمار المستخدمة قبل عمل أي تقييمات. هنالك مقياسان رئيسيان شائعا الاستعمال وهما:

- *العـــائد على الموجودات :* يقيس كفاءة تحقيق الربح لإجمالي موجودات الشـــركة. مثلاً فإن العائد على الموجودات في شركة اكسامبل يمكن حسابه كالآتي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
الربح التشغيلي	٢١٠٠	١٥٠٠	١٦٠٠
متوسط إجمالي الموجودات	٩٠٠٠	٧٠٥٠	٦٤٥٠
= العائد على الموجودات	٢٣,٣%	٢١,٣%	٢٤,٨%

- *العائد على الملكية :* يقيس فعالية استثمار المساهمين في الشركة. إنه مقياس للعائد الشامل لحملة الأسهم الذي يستعملونه للمقارنة مع فرص الاستثمار البديلة. العائد على الملكية لشركة اكسامبل هو كما يلي:

	١٩-٩	١٩-٨	١٩-٧
صافي الدخل	١٢٠٠	٩٠٠	٩٠٠
متوسط حقوق المساهمين	٥٣٢٥	٤٦٢٥	٤٠٠٠
= العائد على الملكية	٢٢,٥%	١٩,٥%	٢٢,٥%

إذ اعتبرنا النسب البديلة للعائد الموجودة في الأسواق المالية والرأسمالية، فإن العائد على الموجودات والعائد على الملكية كليهما يبدوان جذابين. إن العامل الموضوعي الذي يلزم أخذه في الحسبان هو عامل المخاطرة ومقدار العائد الإضافي المناسب للتعويض عن تلك المخاطرة. ليس هنالك جواب واحد لهذا السؤال مادامت المخاطرة هي عنصر يجب أن يقيمه كل محلل شخصياً. لا حاجة لنا أن نقول إن العائد الأعلى يكون أكثر تناسباً للعمل التجاري من الاستثمار في سندات الخزانة الحكومية ؛ لأن إمكانية الخسارة

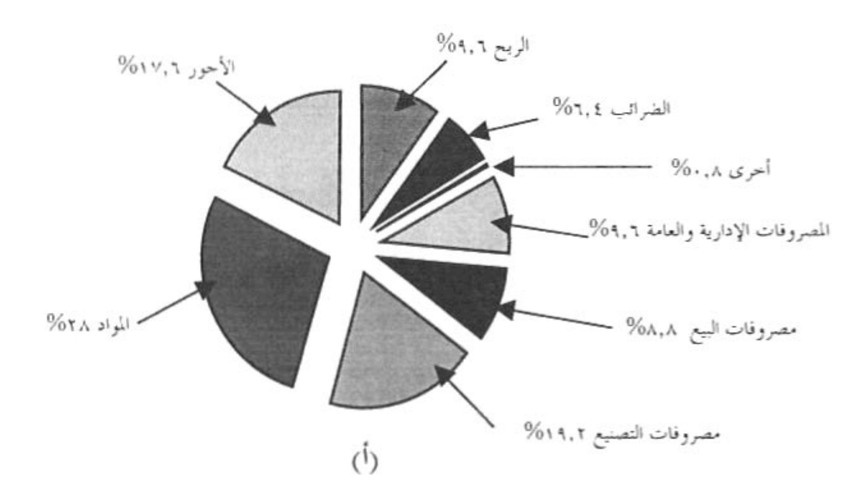
أكبر في الحالة الأولى من الأخيرة ، وفى هذه الحالة يجب أن يكون هنالك تعويض مناسب لذلك الخطر الأكبر.

(٢-٩) استخدام الرسوم البيانية

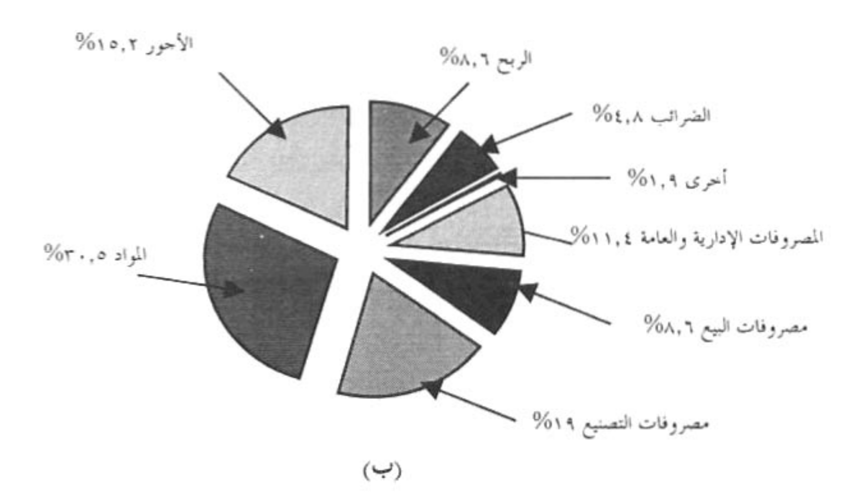
بتوفر الحاسوبات وإمكانيات عمل الرسوم البيانية السهلة الاستعمال ؛ أصبح من الممكن والمجدي عرض المعلومات المالية بطريقة مرئية. فوائد الرسوم البيانية والصور معروفة جيداً ، وقد استخدمت هذه الأدوات لزمن طويل حتى قبل استخدام الحاسبات الآلية.والرسوم البيانية تعجب القارئ الذي أربك بالمعلومات المعروضة بالشكل الجدولي أو عجز عن فهمها أو الذي يريد إلماماً سريعاً وشاملاً بما يجري بدون أن يشغل نفسه بالتفاصيل التوضيحية. ومن أغراض التقرير المالي عرض المعلومات في شكل سهل الفهم ليقلل من كمية الزمن الذي يستغرقه القارئ في فهم الرسالة. وإذا استعملت الرسوم البيانية بطريقة سليمة يمكن أن تحقق هذا الهدف.

وهى يمكن أن تستغل للمساعدة في تحليل احتياجات الشركة لمراجعة العمليات. أمثلة هذه الإمكانيات الموجودة في الرسوم البيانية موضحة في الشكلين (٢-١٠) و (٢-١١) - الرسوم البيانية الدائرية والرسوم البيانية العمودية والخطوط البيانية. هذه الأمثلة تمثيلية وليس المقصود منها توضيح الإمكانيات الكاملة حيث إن كل حزمة برامج تختلف عن الأخرى .

الشكل (٢-١٠) الرسوم البيانية الدائرية (أ) ٩-١٩ و (ب) ٧-١٩

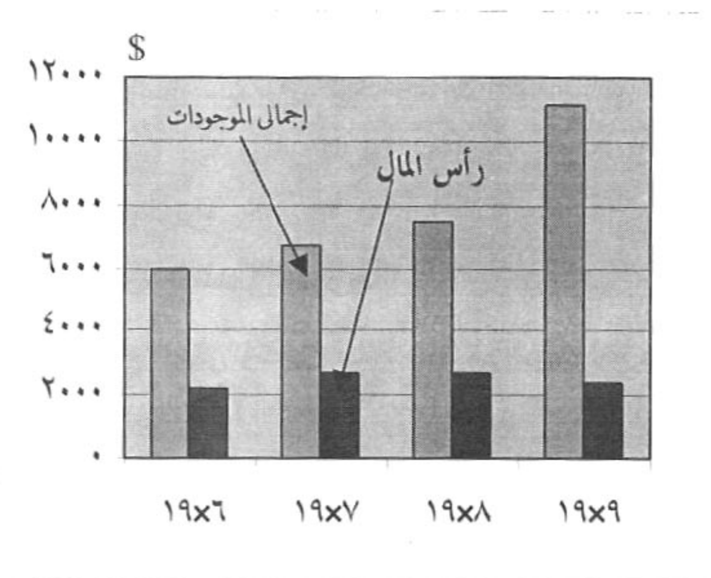


(أ)

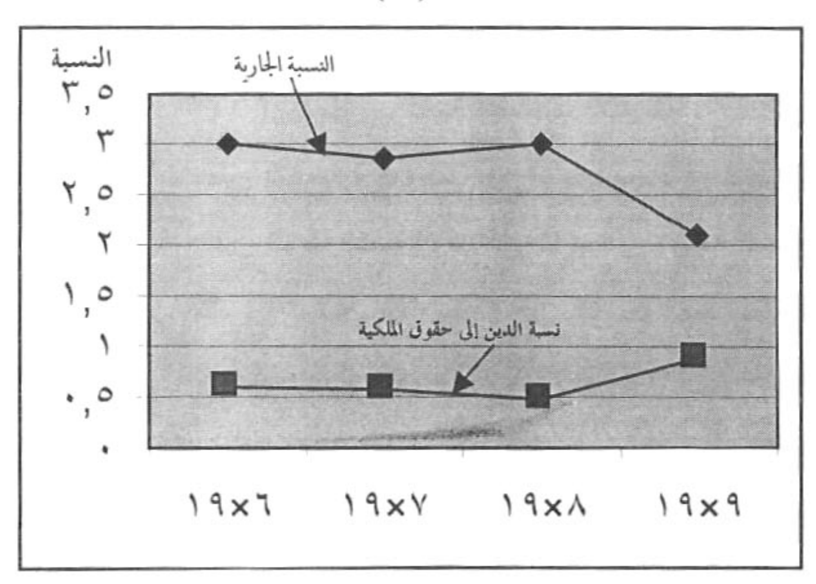


(ب)

الشكل (٢-١١) (أ) الرسم البياني العمودى و (ب) رسم الخط البيانى



(أ)



(ب)

إمكانيات الرسم البياني المتطور يمكن أن تطور العملية بتقديم الرسوم البيانية الفائقة الرفعة وعروض الألوان ، والقدرة على فحص المعلومات المعروضة في تصاميم بيانية متنوعة. عرض المعلومات المحاسبية والمالية في شكل الرسوم البيانية هو طريقة لجعل الأرقام تعمل لصالح العملاء بصورة درامية ومؤثرة.

(٢-١٠) تحديد المناطق الحرجة

عقب المسح الأولي وتحليل بيانات القوائم المالية لشركة اكسامبل يجب على مراجع العمليات أن يتمكن من مساعدة الإدارة في تحديد مناطق العمليات الحرجة التي ستقدم فيها إجراءات مراجعة العمليات أكبر الفوائد. هذه الخطوة ليست دائماً مطلوبة حيث إنه كثيراً ما تكون الإدارة قد قررت أي المناطق سوف تقدم أكبر الفوائد من إجراءات مراجعة العمليات. على كل حال وبناء على تحليل المراجع للقوائم المالية لشركة إكسامبل فقد تم إعداد بيان في الشكل (٢-١٢) بمناطق مراجعة العمليات المحتملة .

رغم أن كل المناطق التشغيلية الموصى بمراجعتها يجب أن تعطي نتائج مفيدة وفوائد كافية – فإن شركة إكسامبل قد قررت فحص وظيفة المشتريات أولاً ؛ منطقهم في ذلك أن المشتريات مسئولة عن اقتصاد العمليات المتعلقة بإضافات المخزون ، وتكلفة مواد التصنيع ، و الإضافات إلى الممتلكات ، والمصنع والمعدات ، واستعجال تسليم المبيعات ، ومجمل العلاقات مع الموردين؛ لأن شركة اكسامبل قد أصبحت متزايدة الاعتماد على المواد في عمليات التصنيع ، مما نتج عنه زيادات المخزون فهذه يبدو أنها المكان

الأمثل للبدء بها. بالإضافة إلى ذلك فإن المسح الأولي أوضح أن نظم إدارة المشتريات وإجراءاتها قد أصبحت بالية وغير فعالة.

(٢-١١) مرحلة التخطيط : شركة إكسامبل

انظر الآن إلى شركة اكسامبل ، وتعرّف كيف يمكن لمرحلة التخطيط أن تخدم عملية المشتريات. الهدف الرئيسي لمرحلة التخطيط في مراجعة العمليات هو جمع المعلومات عن المنطقة المراد مراجعتها ، وتحليل تلك المعلومات ، وتحديد أي الأجزاء من العمليات يعتريها الخلل ، وتعرض نفسها للتغييرات والتحسينات الإيجابية.

إذا كان مراجع العمليات هو مراجع الشركة الداخلي أو الخارجي المستديم فإن الإدارة عادة تتوقع أن يكون المراجع وموظفوه معتادين على عمليات الشركة خاصة المنطقة الخاضعة لمراجعة العمليات. ربما لا يكون هذا دائماً هو الحال ، فقد يعين المراجع فقط للقيام بمراجعة عمليات خاصة محددة .

الشكل (٢-١٢) بيان بالمناطق المحتاجة إلى مراجعة العمليات في شركة اكسامبل

١ - إدارة السيولة .

٢- الفواتير والتحصيل .

٣- إجراءات مراقبة المخزون.

٤- المشتريات .

٥-المصروفات الرأسمالية (الممتلكات والمصنع والمعدات).

٦-التمويل والاقتراض .

٧-تحليل المبيعات والتسعير .

الشكل (٢-١٢) يتبع

٨-إجراءات مراقبة التصنيع والإنتاج.

٩- محاسبة التكاليف .

١٠-التسويق.

١١-عمليات التخزين.

١٢-معالجة البيانات الآلية .

(أ) المعلومات الواجب جمعها

كي يساهم المراجع في ظل أي من الموقفين اللذين وصفا في الفقرة السابقة في التخطيط بنجاح لمراجعة العمليات - يجب عليه أن يكون ملماً تماماً بالمنظمة ومنتجاتها وخدماتها وأهدافها ومقاصدها ، وخططها التفصيلية وسياساتها وإجراءاتها وممارساتها ، ونظمها وطرقها وجوهها التنظيمي وهكذا. ولضمان الإلمام الكامل بهذه المناطق يجب على المراجع إما أن يكون قد جمع سابقاً ، أو يطلب من الإدارة توفيرالمعلومات المتعلقة ، بعمليات المنظمة مثل الآتي:

- الخطط قصيرة وبعيدة المدى مشتملة على الأهداف والمقاصد والخطط التفصيلية للمنظمة والإدارات .
- البيانات التنظيمية: البنية وعلاقات المسئولية والارتباط الإداري والأقسام والإدارات ووحدات العمل وهكذا.
- المسئوليات الوظيفية وعلاقات السلطة اللازمة لكل منطقة وظيفية.
- بيانات شئون العاملين: الوظائف وعدد العاملين في كل مجموعة وظيفية.

- علاقـات شـئون العامـلين:إجراءات التعيين والتوجيه والتدريب والتقييم والترقية والعزل من الخدمة.
- إحصائيات شئون العاملين: معدلات دوران العمل ، والإجازة المرضية ، والتأخير والفصل من الخدمة ، والإجراءات التأديبية والشكاوى.
- إحصائيات العمل: بيانات الإنتاج ومستويات العمل والأعمال غير المنجزة.
- التجهيزات والمرافق : المواقع والنوع والغرض والاستخدام وهكذا.
- السياسـات والإجـراءات والـنظم والطرق والممارسات خاصة لتلك المناطق التشغيلية المراد فحصها.

(ب) فلسفة المنظمة

يجب على المراجع محاولة فهم سبب إنشاء المنظمة . رغم أن الإدارة العليا في القطاع الخاص ربما تخبرك بأمانة أن الشركة أنشئت لتحقيق الأرباح عن طريق تقديم منتج أو خدمة ، أما الوحدة الحكومية ، أو وحدة الخدمة الاجتماعية فإنها تنشأ بغرض تقديم الخدمات ، إلا أن المنظمة توجد أيضاً لإرضاء زبائنها وعملائها والجمهور. بالإضافة إلى ذلك يجب على المراجع بذل الجهد لمعرفة فلسفة المنظمة؛ هل هي تقديم أحسن أنواع المنتج أو الخدمات ، لتلبية رغبـات العميل بأقل تكلفة ممـكنة؟ هل هي بيع المنتجات أو الخدمات بأعلى الأسعار للإكثار من الأربـاح أم هل هي مجرد البقاء ، وتوفير الوظائف وضمانها للإدارة؟.

(ج) أهداف مراجعة العمليات

بمجرد أن يصبح المراجع ملماً ومعتاداً على المنظمة والعمليات المزمع إخضاعها لمراجعة العمليات يمكنه الشروع في تخطيط مراجعة العمليات

الفعلية. ويجب عليه الاتفاق مع الإدارة على أهداف مراجعة العمليات. كجزء من عملية التخطيط مثل :

- تقييم الأداء في ضوء معايير القياس المناسبة.
- تحديد العمليات المراد تحسينها من وجهة نظر الاقتصاد والكفاءة والفعالية.
- إعداد التوصيات للتحسين أو لاتخاذ إجراءات إضافية.
- خليط من هذه الأهداف.

(د) نطاق مراجعة العمليات

وهناك جانب آخر جدير بالدراسة هو نطاق أو نوع مراجعة العمليات المراد إجراؤها. فربما تطلب الإدارة مثلاً فحصاً تنظيمياً يمكن أن يشمل دراسة أو فحص كامل للبنية التنظيمية وكيفية عملها. وربما يطلب المديرون فحصاً لوظيفية أو دراسة إدارة أو وحدة عمل معينة مثل المشتريات أو مراقبة المخزون أو شئون العاملين. ربما يطلبون أيضاً فحص النظم ، أو دراسة نظام تشغيل كالمشتريات ابتداء من طلب الشراء حتى تسديد قيمة فواتير المورد مشتملاً على كلا الإجراءات اليدوية والآلية . أخيراً يمكن أن يطلبوا فحص برنامج أو مشروع يتكون من فحص لمرة واحدة أو دراسة لمشروع ، أو نشاط مفرد مثل: إجراء تحسينات رأسمالية ، أو إنشاءات ، أو تسويق منتج معين أو مبيعاته ، أو مشروع بحث وتطوير.

(هـ) توضيح: شركة اكسامبل

يمكن الاستفادة من إدارة المشتريات في شركة اكسامبل لتوضيح كيف أن هذه الأنواع من الفحوص تساعد في تحديد النطاق الكامل لمراجعة العمليات المعينة .

أولاً: نطاق المراجعة يشمل فحصاً تنظيمياً للبنية التنظيمية لإدارة المشتريات وموقعها من باقي المنظمة ، ثم عمل تحليل مفصل لكل وحدة عمل داخل إدارة المشتريات يعني ماذا يعمل كل موظف ولماذا يفعل ذلك .

ثانياً: إجراء فحص وظيفي لكل وحدة عمل تشغيلية داخل إدارة المشتريات مثل المشترين ووحدة المواصفات القياسية وهكذا.

ثالثاً: إجراء فحص للنظم لكامل دورة المشتريات ابتداء من طلب الشراء إلى سداد قيمة المشتريات للموردين .

أخيراً : إجراء فحص لبرامج أو مشاريع داخل إدارة المشتريات مثل برنامج تحليل القيمة.

(i) اختيار الوظائف المراد مراجعتها :

يجب أن يركز مراجع العمليات على تلك المناطق أو الوحدات التي تبذل فيها الإدارة معظم جهودها أو المناطق عالية المردود. ليس معني هذا إهمال المناطق الأقل أهمية ولكن ينبغي معاملتها وفقاً لوضعها السليم. وقد تتجاهل الإدارة أحياناً مناطق هامة بسبب سوء الفهم أو الإهمال. تلك المناطق يجب التركيز عليها بنفس القدر سواء عرفتها الإدارة أو لم تعرفها. المهام التي تنجز خلال مرحلة التخطيط تشمل الآتي :

- تحديد وظائف الإدارة.
- فحص الطرق التي تستعملها الإدارة للقيام بهذه الوظائف.
- فحص بنية المنظمة مشتملاً على علاقات المسئولية والهيكل التنظيمي وشئون العاملين والعلاقات المتبادلة .
- فحص السياسات والنظم التي تعمل بها المنظمة وتؤدى بها وظيفتها.

- تحليل البيانات المالية وبيانات الميزانية.
- فحص نظام التقارير الإدارية .

بإنجاز هذه المهام وغيرها التي ربما تطلب يستطيع المراجع تحديد تلك المناطق من عمليات الإدارة التي تتواجد فيها أكبر الاحتمالات لعدم الكفاءة ، أو تكون عرضة للفساد والاسترخاء والتسيب. حسبما تم توضيحه في البداية ، فإن الهدف الرئيسي هو لفت الانتباه لتلك المناطق التي تعطي أكبر مردود من ناحية الكفاءة والاقتصاد.

(ii) فهم الوظيفة:

إن أول معيار لضمان نجاح مراجعة العمليات هو الفهم التـــام للوظيفة أو الإدارة المحددة التي يـــجرى فحصها ، وأيضاً معرفة نظم وإجـــراءات التشغيل المرغوبة. هذا سوف يستلزم بعض البحث في الوظيفة الإدارية المعينة عموماً بما في ذلك الممارسات التي تعتبر حسنة أو سيئة ، وكيف تؤدى المنظمات الأخرى نفس الوظيفة الإدارية. خطوة العمل هذه ربما تتطلب الاطلاع على آخر المعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وأيضاً زيارة الشركات التي تعمل في نفس المجال وتؤدى نفس الوظيفة. وفيما يلي بعض المناطق التي يقترح أن يلم بها المراجع في إدارة مشتريات شركة اكسامبل خلال هذه الخطوة الابتدائية في مرحلة التخطيط:

- دورة المشتريات (انظر الشكل ٢-١٣).
- نظام معلومات المشتريات (انظر الشكل ٢-١٤).
- نظم التشغيل المرغوبة (انظر الشكل ٢-١٥).

- مناطق مراقبة المشتريات ومناطق المخاطر (انظر الشكل ٢-١٦).

(iii) المسح الابتدائي لوظيفة المشتريات:

ينبغي أن يتم مسح ابتدائي لوظيفة المشتريات في مرحلة التخطيط مشابه للمسح الابتدائي لكامل المنظمة الذي تمت مناقشته في الفصل الأول . إذا لم يتم عمل هذا المسح الابتدائي لوظيفة المشتريات كجزء من المسح الذي يحدد مناطق العمليات الحرجة في المنظمة الواجب فحصها- فإنه يجب أن يجري كجزء من مرحلة التخطيط. وأوردناعينة لاستمارة المسح الابتدائي لإدارة المشتريات موضحة في الشكل (٢-١٧) يجب أن تلحق البنود الموجودة على استمارة المسح وفقاً للموقف المحدد وأهداف مراجعة العمليات.

(iv) فحص الخريطة التنظيمية :

كجزء من توثيق مرحلة التخطـيط المطلوب من الإدارة حصل المراجع على بيان بموظفي شعبة المشتريات في شركة اكسامبل وهو مضمن في الشكل (٢-١٨). من خلال المقابلات الشخصية مع إدارة وموظفي العمليات في إدارة المشتريات تمكن المراجع من معرفة علاقات المسئولية الإدارية في الإدارة وأعد خريطة تنظيمية للإدارة ، وعلاقتها بباقي المنظمة (انظِر الشكل ٢-١٩) وبناء على فحص الخريطة التنظيمية اقترح المراجع مناطق للدراسة تم توثيقها في الشكل (٢-٢٠)

(v) البيانات الهامة:

خلال مرحلة التخطيط لمراجعة العمليات يكتشف المراجع عادة كمية هائلة من المعلومات يجــب أن يستخلص منها ما هو هام. وكنتيجة لمرحلة

تخطيط مراجعة العمليات في إدارة المشتريات في شركة اكسامبل؛ تم الكشف عن الإحصائيات السنوية التالية:

- عدد أوامر الشراء العادية	١٨١٠٠
- عدد المشتريات الطارئة	٦٦٦
- عدد مرات الشراء المباشر	٢٣١٥
- إجمالي قيمة المشتريات العادية	٤٨١٥٨٦١ دولاراً
- متوسط قيمة عملية الشراء العادية الواحدة	٢٦٦ دولاراً

الشكل (٢-١٣) فهم دورة المشتريات

١- التنبؤ بالاحتياجات من السلع والخدمات:

- كيف يتم تحديد المشتريات الهامة؟

- هل المشتريات المخططة مدعومة بتنبؤ مبيعات وإنتاج؟

- هل يوجد نظام تخطيط يربط المشتريات المقدرة بالنتائج المخططة؟

٢- إنشاء وحفظ بيان بالموردين :

- هل يتم اختيار الموردين على أساس معيار تقييم موضوعى ؟

- هل بيان الموردين يتم تحديثه عبر تحليل الموردين الدوري للإضافات والشطب من البيان؟

٣- فحص وتصديق مواصفات المشتريات:

- هل المشتريات التي تتم مبنية على مواصفات المشتريات المكتوبة المصدقة

- هل توجد وحدة عمل (مستقلة عن أي إدارة طالبة) تكون مسئولة عن إعداد مواصفات المشتريات؟

الشكل (٢-١٣) يتبع

- هل يتم فحص وتحديث مواصفات الشراء بطريقة فعالة وكفئة ؟

٤- عملية المشتريات:

- هل تتم المشتريات وفقاً لإجراءات ونظم مقبولة؟
- هل هذه النظم والإجراءات تشمل ممارسات مثل:
- تصديق شراء قائم على خطط وموازنات مقررة سابقاً.
- إجراءات طلب الشراء.
- إعداد أمر الشراء والرقابة عليه.
- المفاوضات مع الموردين بما في ذلك تطبيق نظام المناقصات التنافسية.
- متابعة مشتريات فعالة.

٥- وحدة الاستعجال:

- هل تتم متابعة المشتريات لضمان التسليم في الوقت المحدد؟
- هل يوجد نظام يسهل الاستعجال الفعال.

٦- مراقبة الاستلام:

- هل يتم التعرف على الأصناف المشتراة بدقة في وقت التسليم حتى يمكن تسجيل الاستلام بدقة مقابل أوامر الشراء المفتوحة؟
- هل الضوابط كافية للاحتياط من استلام أصناف لم يتم شراؤها؟

٧- أداء الموردين:

- هل يتم تقييم الموردين بفعالية حسب أدائهم فيما يخص النوعية والكمية والوقت المناسب؟
- هل يوجد نظام تقارير وتسجيل لتحليل أداء الموردين ؟
- هل يتم الاستغناء عن الموردين نتيجة لضعف الأداء؟

الشكل (٢-١٣) يتبع

٨- معلومات المشتريات:

- هل يوجد نظام معلومات وتقارير للمشتريـــات كاف يشمل عناصر مثـــل تلك التي تم توضيحها في نظام معلومات المشتريات في الشكل (٢-١٤)؟

الشكل (٢-١٤) نظام معلومات المشتريات

١-(كتلوج) القطع والأصناف :

- نظام ترميز رقم القطع .
- مقاييس الأصناف .
- مواصفات الأصناف.
- أوصاف الصنف.

٢- قوائم وبيانات الموردين :

- البيانات السكانية: الاسم والعنوان والمواقع والاتصالات ..الخ.
- السلع التي يتم توريدها .
- بيانات الأسعار.

٣- تقارير وضع المخزون:

- خطة احتياجات المواد.
- تقارير الانحرافات عن نقطة إعادة الطلب.
- عدد الأصناف الموجودة.
- الأصناف المطلوبة.
- معلومات عن استعمال الصنف.

٤- ملف أوامر الشراء المفتوحة :

- الرقابة على أوامر الشراء المفتوحة .

الشكل (٢-١٤) يتبع

- تقرير الاستعجال: الأصناف الواجب متابعتها في ضوء تاريخ التسليم المحدد .
- مراقبة الشحن الجزئي على دفعات .

٥- أداء الموردين :

- ملف الموردين الرئيسي .
- بيانات التسليم.
- بيانات النوعية.
- نبذه تاريخية عن السعر .

٦- التقارير الإحصائية:

- تحليل الوقت المستغرق بين الطلب والتوريد .
- تكلفة إعداد أمر شراء.
- متوسط الاستعمال على مدي فترة زمنية .
- المواد التالفة وبطيئة الحركة .
- تقرير أداء إدارة المشتريات .
- تقرير الخردة والنفاية .
- تقرير التسليم في الوقت المحدد والتسليم في غير الوقت المحدد.
- تقرير نوعية الأصناف المستلمة والمرفوضة .
- تقارير المناقصات التنافسية .
- تحليل الموردين .

الشكل (٢-١٥) نظم وإجراءات التشغيل المرغوبة

- بناء تنظيمي جيد التوثيق وذو مسئوليات وصلاحيات محددة.
- أهداف وبرنامج واضح المعالم.
- أوصاف وظيفية كافية.
- توظيف العاملين ذوى الخبرة والتدريب الملائمين .
- توجيه وتدريب العاملين.
- دليل مشتريات يصف سياسات ونظم التشغيل.
- نظام أساسي للتشغيل والمعلومات.
- استعمال أساليب الشراء الكفئة:
- طلبات الشراء الخارجية : استعمال طلبات أوامر الشراء القياسية للمشتريات المتكررة من الأصناف الشائعة بدلاً من إعداد طلبات شراء فردية.
- أوامر الشراء الشاملة: ذلك لشراء كميات كبيرة في وقت واحد وبأسعار معقولة ، ثم طلب توريدها حسب الحاجة. هذه الطريقة تستعمل بحيث يحتفظ المورد بالمشتريات في مستودعاته.
- مقارنات الصناعة.
- معالجة المعلومات بطريقة آلية متكاملة .
- القياسات الكمية للأداء.
- قياس العمل.
- التدفق السلس للعمل.
- مخطط عمل سليم.

الشكل (٢-١٦) مناطق المراقبة والخطر

- نقص المواد والتموينات.
- المشتريات الطارئة.
- الاستثمار الزائد في المخزون.
- تراكم الأصناف ضعيفة الحركة والتالفة .
- سياسات تقييم وتسعير المخزون.
- الزيادة الشاملة المنتظمة في المخزون.
- الاختلاس والتلف.
- الفصل بين الأصناف والتعريف الرقمي للأصناف.
- التصنيف حسب تغيرات المواصفات.
- أداء الموردين .
- فقدان الرقابة على تدفق المستندات.
- الجرد الفعلي السليم للمخزون .
- الجوانب القانونية للمشتريات والعقودات.
- الالتفاف حول نظام وتصديقات المشتريات العادية.
- عملية المناقصات حيثما ينطبق.
- السمعة والأحوال المالية للموردين.

الشكل (٢-١٧) وظيفة المشتريات : عينة استمارة مسح ابتدائي

I - الوضع التنظيمي لإدارة المشتريات:

أ- لدى من يكون رئيس إدارة المشتريات مسئولاً ؟

الشكل (٢-١٧) يتبع

ب- ما هي الرقابة التي تتم ممارستها على سياسة المشتريات بواسطة:

١- مديرى الشركة خارج خطوط سلطة المشتريات التنظيمية ؟

٢- اللجان الإدارية واللجان الأخرى؟

٣- مجلس الإدارة؟

ج- هل توجد خريطة تنظيمية لإدارة المشتريات؟ احصل على نسخة أوأعدها.

د- ما هي واجبات ومسئوليات كل موظف في إدارة المشتريات؟

هـ- هل هنالك تقاسم لمسئولية المشتريات بين المشترين؟ وثق مثل تلك المسئوليات.

II- مسئولية إدارة المشتريات:

أ- هل مسئولية إدارة المشتريات محددة بوضوح ومفهومة لدى:

١- موظفي إدارة المشتريات

٢- موظفي الإدارات الأخرى

ب- هل تعلم إدارة المشتريات بمسئولية المشتريات المتضاربة التي تضطلع بها الإدارات الأخرى؟ وثق أي تضاربات في المسئولية.

ج- هل سياسة المشتريات في الشركة محفوظة في دليل مكتوب؟ احصل على أو جهز نسخة من السياسة المتعلقة بسلطة المشتريات.

د- هل هنالك نشاطات مشتريات ليست لدى إدارة المشتريات المسئولية أو لديها مسئولية محدودة عنها؟ وثق هذه المجالات .

هـ- هل للإدارات الأخرى أي علاقات بالموردين ؟ هل هنالك سياسات خاصة بعلاقات الموردين تلك ؟ وثق أي علاقات من ذلك القبيل .

الشكل (٢-١٧) يتبع

و- هل تنسق إدارة المشتريات مع الإدارات التشغيلية في أمور مثل:

١- فرص الشراء المواتية.

٢- كميات الشراء الاقتصادية.

٣- تغييرات مواصفات المشتريات.

III- اعتماد وتصديق المشتريات:

أ- مـا هي السياسة العامة لتصديق المشتريات واعتمادها من قبل الإدارات طالبة المواد؟ احصل على نسخة من السياسة أو وثقها.

ب- هل حدود صلاحيات الاعتماد مبينة في تعليمات مكتوبة ؟ احصل على نسخة.

ج- هل حدود صلاحيات الاعتماد محددة فيما يخص حجم ونوع المصروفات ؟ احصل على نسخة أو أعدها .

د- ما هي السياسات المتعلقة بالتصديقات الخاصة مثل:

١- المصروفات الرأسمالية .

٢- قيـود الموازنة المفروضة قبل الالتزام بالمشتريات . احصل على نسخة من السياسات أو أعدها .

هـ- ما هي سياسة التصديق :-

١- عندما تفوق التكلفة النهائية لأمر الشراء المبلغ المقدر أصلاً في أمر الشراء؟

٢- عـندما لا تـتجاوز التكـلفة النهائية لأمر الشراء حد صلاحية صاحب التصديق ؟

٣- عندما يتم تعدى حد صلاحية التصديق لصاحب الصلاحية؟

الشكل (٢-١٧) يتبع

و- ما هي سياسة التصديق عندما تحدث تغييرات في الكمية والمواصفات في طلب الشراء الأصلي؟ وثق ذلك .

IV-التجهيزات والمرافق

أ- هل مخطط وتجهيزات إدارة المشتريات العامة مساعدة على العمليات الفعالة؟ احصل على نسخة من المخطط أوارسمه .

هل تؤدي وظائف المشتريات بطريقة مناسبة؟

١- المشترون.

٢- موظفو المتابعة والاستعجال .

٣- وحدة مواصفات المشتريات.

٤- منطقة الاستلام .

٥- مقابلات أو معاينات رجال المبيعات.

٦ - عداد أمر الشراء.

٧ - الوظائف المساعدة.

V- سياسة الشراء اللامركزية:

أ- هل هنالك سياسة للمشتريات تضعها وحدات تشغيل لامركزية متعلقة بأموال المصروفات النثرية ومكاتب المبيعات ..... الخ.

١- حدود الصلاحية .

٢- التبعية الإدارية.

٣-الفحص أو الرقابة بواسطة إدارة المشتريات المركزية .

الشكل (٢-١٧) يتبع

VI-إجراءات إدارة المشتريات

أ- هل إجراءات إدارة المشتريات مكتوبة أم شفهية ؟ احصل على نسخة أو أعدها .

ب - ما هي الإجراءات الخاصة بـــ :

١- التعامل مع طلبات الشراء .

٢- إعداد أوامر الشراء .

٣- تدفق الاستمارات .

احصل على نسخة من الإجراءات أو وثقها .

ج - هل هنالك إجراءات تنظم مناقصات الموردين ؟ وثقها

د- ما هي الاستمارات المخصصة التي تستعملها إدارة المشتريات ؟ احصل على نسخة: هذه يجب أن تفحص حتى يفهم تماماً الغرض منها وكيفية استخدامها .

هـــ - هل هناك سياسات وإجراءات خاصة بـــ :

١- الشراء المحلي ما أمكن.

٢- الشراء من مستهلكي منتجات الشركة.

و- هل تتبنى إدارة المشتريات أو تشارك في برنامج "تحليل القيمة ؟

ملحوظة:

في برنامج تحليل القيمة تعمل إدارة المشتريات مع الموردين وإدارات الشركة ذات العلاقة (مثل الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج) في تحليل المواصفات والاستهلاك والاحتياجات. بهذا التحليل ومثل هذا الجهد التعاوني يمكن تحقيق وفورات عن طريق إعادة التصميم ، وتغيير المواصفات والشراء بكميات اقتصادية أكثر، أو التصنيع الذاتي بواسطة الشركة نفسها.

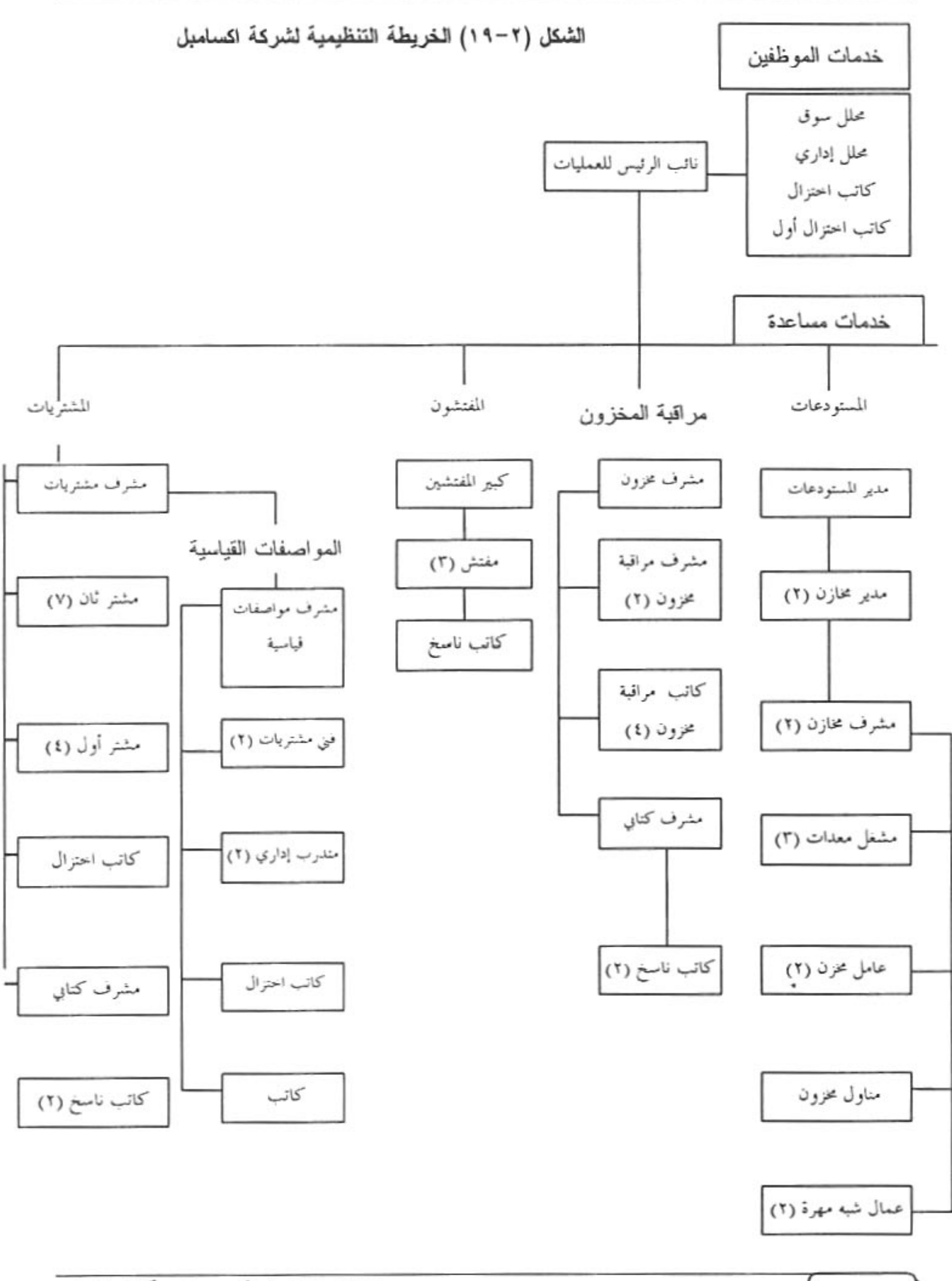
الشكل (٢-١٨)موظفو إدارة المشتريات المرتبطون بنائب الرئيس للعمليات في شركة اكسامبل

		عدد الموظفين
١	**المشتريات**	
	مشرف مشتريات	١
	مشتر ثان	٧
	مشتر أول	٤
	كاتب اختزال	١
	مشرف كتابي	١
	كاتب ناسخ آلة	٢
٢	**المواصفات القياسية**	
	مشرف مواصفات قياسية	١
	فني مشتريات	٢
	متدرب إداري	٢
	كاتب اختزال	١
	كاتب	١
٣	**التفتيش**	
	كبير مفتشين	١
	مفتش	٣
	ناسخ آلة-كاتب	١
٤	**مراقبة المخزون**	
	مشرف مخزون	١
	مشرف مراقبة مخزون	٢
	كاتب مراقبة مخزون	٤

الشكل (٢-١٨) يتبع

	مشرف كتابي	١
	كاتب - ناسخ آلة	٢
٥	**المستودعات**	
	مدير مستودعات	١
	مدير مخازن	٢
	مشرف مخازن	٢
	مشغل معدات	٣
	عامل مخازن	٢
	مناول مخزون	١
	عمال شبه مهرة	٢
٦	**خدمات الموظفين**	
	محلل سوق	١
	محلل إداري	١
	كاتب اختزال	١
	كاتب اختزال أول	١

الشكل (٢-١٩) الخريطة التنظيمية لشركة اكسامبل



<u>الشكل (٢-٢٠) تحليل الخريطة التنظيمية - المناطق المقترحة للفحص في شركة إكسامبل</u>

١- لماذا تكون شعبة المشتريات مسئولة لدى نائب الرئيس للعمليات؟

٢-ما هي اختصاصات ومسئوليات وصلاحية وظائف مثل:

أ- محلل سوق

ب- محلل إداري

٣- لماذا يكون اثنان من كتبة الاختزال مسئولين مباشرة لدى نائب الرئيس للعمليات ؟

٤- ما هى اختصاصات وصلاحية مشرف المشتريات ؟.

٥- ما هي اختصاصات المشترين وكيف يمكن الاستفادة منهم في إدارة المشتريات؟

٦- ما الفرق بين مشتر ثان ومشتر أول؟

٧-هل من الضروري أن يستند عمل المشترين إلى حجم عمل كل مشترٍ؟

٨- ما هو عمل كاتب الاختزال ، وكيف يختلف عن عمل المشرف الكتابي والكتبة النساخ؟

٩- ماذا يعمل المشرف الكتابي وهل من الضروري الإشراف على الكاتبين الناسخين ؟

١٠- ما هي مهام الكاتبين الناسخين وهل حجم العمل مناسب؟

١١- ما هو عمل وحدة المواصفات القياسية؟

١٢-هل مجموعة الموظفين في وحدة المواصفات القياسية مناسبة للعمل الحالي المطلوب؟

الشكل (٢-٢٠) يتبع

١٣- ما هي اختصاصات العاملين في وحدة المواصفات القياسية في الوظائف التالية ، وهل هي ضرورية ؟

أ- مشرف مواصفات قياسية.

ب- فني مشتريات.

ج- متدرب إدارة.

د- كاتب اختزال.

هـ- كاتب

١٤- هل من الضروري أن تكون وحدات مثل التفتيش ومراقبة المخزون والمستودعات مرتبطة بنفس الشخص (نائب الرئيس للعمليات) مثل إدارة المشتريات؟

(VI)- اختيار مناطق لمزيد من الفحص:

يقوم المراجع بتوثيق تلك المناطق لفحصها بناء على هذه المعلومات خلال مرحلة برنامج المراجعة. تجرى عادة دراسة مناطق العمليات المستهدفة للمزيد من البحث والتي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط، ثم بعد ذلك يقوم المراجع بواسطة التحليل والتقييم واستخدام الحكم المهني بتحديد أكثر المناطق حرجا ، والتي توفر أحسن الفرص لتحسينات هامة فيما يختص بالاقتصاديات والكفاءات والفعالية. المناطق التي تم تحديدها للفحص الإضافي في إدارة مشتريات شركة إكسامبل خلال مرحلة التخطيط تم بيانها في الشكل (٢-٢١).

بفحص المناطق المحددة في الشكل (٢-٢١) يتبين عادة أن المناطق المحددة لمزيد من الفحص في برنامج المراجعة ، ومراحل العمل الميداني

سوف تتطلبان وقت مراجعة إضافياً أكثر من المسموح به في موازنة مراجعة العمليات. بناء على ذلك فهذه المناطق يجب أن تقيم ويعاد تحديد الأسبقيات فيها بخصوص معرفة أيها تقدم أكبر عائد لجهود مراجعة العمليات الإضافية. وبناء على هذا التحليل تم بيان المناطق التي حددت لمزيد من المراجعة في الشكل (٢-٢١) وأشير إليها بالعلامات النجمية. تلك المناطق سوف تستعمل كأمثلة في الحالة الدراسية لشركة اكسامبل في مراحل برنامج المراجعة ، والعمل الميداني ، وإعداد التقرير.

VII- مناطق لم يتم اختيارها للفحص:

مناطق العمليات الأخرى التي لم يحدد لها عمل مراجعة عمليات إضافية في الوقت الحاضر يجب ألا توضع جانباً أو تهمل. بل يجب أن توضح لإدارة المنظمة والإدارة بشكل كتابي أو شفهي مع التوصية بعمل إضافي مثل:

١- الإجراء الفوري. مثلاً تغييرات في المباني والمكاتب بحيث يجد المشترون خصوصيتهم عند التحدث مع الموردين ، ووضع جدول لمواعيد مقابلة الموردين .

٢- المزيد من التحليل والفحص بواسطة إدارة المنظمة والإدارات. مثلاً يمكن للإدارة أن تدرس تغيير تبعية إدارة المشتريات لنائب الرئيس للعمليات وكذلك مهمات التفتيش ومراقبة المخزون والمستودعات.

٣- فحص العمليات مستقبلاً بواسطة فريق مراجعة العمليات ، أو موظفي الإدارة الداخليين. مثلاً مراجعة إجراءات التصديقات الخاصة على المصروفات الرأسمالية وقيود تجاوز الموازنة والمشاريع الخاصة.

الشكل (٢-٢١) المناطق التى قد تحتاج إلى مزيد من الفحص

١- التنظيم:

* أ - وظيفة وصلاحية إدارة المشتريات والعاملين فيها .

* ب- مهمة وضرورة مجموعات وظائف معينة:

- مشرف مشتريات.
- مشتر أول ومشتر ثان.
- مشرف كتبة.
- مشرف كتابي.
- كاتب - ناسخ.
- وحدة المواصفات القياسية.
- مشرف مواصفات قياسية.
- فني مشتريات.
- متدرب إداري .
- كاتب - اختزال.
- كاتب.

ج- الوضع التنظيمي:

- الارتباط الإداري بنائب الرئيس للعمليات.
- اختصاصات موظفي نائب الرئيس للعمليات:
- محلل سوق.
- محلل إداري.
- كاتب - اختزال.

الشكل (٢-٢١) يتبع

- كاتب - اختزال أول.
- الوحدات الأخرى التابعة لنائب الرئيس للعمليات:
- التفتيش.
- مراقبة المخزون.
- المستودعات.

٢- مسئولية إدارة المشتريات:

* أ- إعداد أوامر الشراء العادية :
- سياسات الشراء المركزية (كل المشتريات أكثر من ٥٠ دولاراً).
- النظم والإجراءات.
- التكلفة الحالية لتجهيز أمر الشراء.
- تحليل أوامر الشراء بالمصدر والقيمة.

ب- الشراء خارج إدارة المشتريات المركزية:
- المشتريات الطارئة .
- المشتريات المباشرة.
- المشتريات النثرية .

ج- التصديقات الخاصة:
- المصروفات الرأسمالية .
- قيود الموازنة .
- المشاريع الخاصة.
- التكلفة النهائية الزائدة عن مبلغ أمر الشراء.

الشكل (٢-٢١) يتبع

٣- إجراءات إعداد أمر الشراء:

* أ- طلبات الشراء.

* ب- إعداد أمر الشراء.

* ج- مراقبة أمر الشراء المفتوح.

د- العلاقات مع الموردين .

هـ- التنسيق مع الإدارات المستفيدة :

- فرص الشراء المواتية .

- تغييرات المواصفات.

- تحليل القيمة.

- كميات الشراء.

* و- تدفق العمل.

ز- المناقصات التنافسية.

ح- المناطق الأخرى:

- المشتريات المحلية.

- المشتريات من الزبائن.

٤- التجهيزات والمرافق :

* أ- مخطط إدارة المشتريات.

ب- التجهيزات : مكان العمل والمعدات ...... الخ.

ج- الوضع الإنشائي.

٥- تكاليف أوامر الشراء:

* أ- حساب تكلفة إعداد أمر الشراء.

الشكل (٢-٢١) يتبع

* ب- العلاقة مع مبلغ المشتريات الفعلية (المبلغ المتوسط لأمر الشـــراء : ٢٢٦ دولاراً).

- أقل من ٥٠ دولاراً (تنص السياسة الحالية على قيـــام إدارة المشـــتريات بإعداد كل أوامر الشراء فوق ٥٠ دولاراً).

-٥٠ دولاراً إلى ١٠٠ دولاراً.

-١٠٠ دولار إلى ٢٠٠ دولار ، الخ .

*ج- التكلفة السنوية لتجهيز المشتريات الصغيرة .

* المناطق المحددة لمزيد من الفحص.

(٢-١٢) خاتمة

نتيجة لخطوات العمل التي تمت في مرحلة التخطيط المذكورة يكون قـد تم إعداد ملف أوراق مراجعة مفهرس ومنظم لمرحلة التخطيط بضـم كـل المواد التي حصرت وخطوات العمل التي نفذت، ومن ثم يكـون ملف أوراق المراجعة هذا مصدراً لإعداد برنامج المراجعة العميق ، ومـا يقابلـه مـن العمـل الميداني. هذه البيانات يمكن مقارنتها ببيانات ملف المراجعة الدائـم في المراجعة المالية.

من الواجب أيضاً أن يكون تم تحديد مناطق تشغيل حرجة لعمل المزيـد من إجراءات المراجعة المكثفة فيها في مرحلة برنامج المراجعة للوصول إلى نتائج مراجعة عمليات هامة. مثلاً يمكن تحديد المناطق التالية لمزيـد مـن التحليل العميق من برنامج مراجعة مرحلة التخطيط في الشكل (٢-٢):

- إجراءات التخطيط غير الكافية التي ينتج عنها عدم معرفة أهداف ومقاصد وخطط الشركة المراجعة المفصلة.
- اتجاهات المبيعات في خط حلزوني نازل لبعض خطوط المنتجات .
- زيادة النفقات الكلية خاصة الآتي:
- تكلفة البضاعة المباعة بما في ذلك الإنتاج والعمالة والمواد.
- الوحدات المساندة للإنتاج مثل المخزون ومراقبة الجودة.
- العاملون العموميون والإداريون.
- المواد والتموينات.
- الإصلاح والصيانة.
- المخزونات الزائدة وما يتبعها من زيادة المخزون المتقادم أو التالف.
- الزيادة في عدد الوظائف الإدارية.
- الزيادة في دوران العاملين.
- الاستعمال غير الكفء لأجهزة معالجة البيانات.
- ظروف العمل المزدحمة في الإنتاج والمكاتب.
- يجب أن يكون برنامج مراجعة العمليات المتعمق قد بدأ، وبناءً على معرفة مناطق التشغيل الحرجة المحتملة كان يجب على كل مراجع في فريق المراجعة أن يكون قد بدأ التفكير في خطوات عمل المراجعة المقترحة ووثقها ، حتى يتم تضمينها في برنامج المراجعة المتعمق. هذه نقطة البداية لإعداد برنامج مراجعة العمليات والخطوات المطلوبة لإتمامها ستتم مناقشتها في الفصل الثالث. قبل المواصلة افحص موقف مراجعة العمليات في الشكل (٢-٢٢).

الشكل (٢-٢٢) الحدود المسموحة لكمية أمر الشراء

خلال مرحلة التخطيط في مراجعة العمليات وجد المراجع أثناء فحصه لطرق وإجراءات إدارة المشتريات أنه يسمح للموردين بشحن الكميات المطلوبة زائد أو ناقص(١٠%) على كل حال هذا الإجراء مسموح به فقط في بعض السلع مثل : المسامير ، والأقفال ، والأسلاك ، والحبال.

خلال التفتيش الميداني لإدارة المشتريات والمناقشات مع مدير إدارة المشتريات كجزء من مرحلة التخطيط لمراجعة العمليات وجد المراجع الآتي:

١- السماح بـ (١٠%) من الكمية كان يستعمل لسلع لا تحتاج إلى سماح مثل : الأدوات المكتبية ، وبنود الصيانة ، ومواد النظافة .... الخ.

٢- معظم الموردين استغلوا شرط السماح ، وشحنوا الكميات المطلوبة زائد (١٠%).

٣- رغم وجود إجراءات لنسبة السماح هذه في المشتريات فإن كل مشتر كان يقرر ما هو المناسب بناء على معرفته الشخصية بأسلوب الصناعة.

أسئلة وحلول للدراسة:

سؤال: ما هي الخطوات الإضافية التي يحتاج المراجع للقيام بها في مرحلة التخطيط بخصوص هذا الوضع؟.

الجواب: يجب ألا تبذل جهود مضنية لتوضيح وجود نواقص هامة. وعليه فهذا الوضع يجب أن يوثق فقط في هذه المرحلة للدراسة عندما يتم تحديد مناطق العمل الإضافي.

سؤال: ماذا يمكن أن يقترح المراجع لإدارة المشتريات لتصحيح الوضع عند هذا الحد؟

الجواب: يجب تجهيز تعليمات مكتوبة لكل مشترٍ توضح الأصناف المحددة التي تتطلب سماحاً وحد السماح الواجب الالتزام به.

لاحظ أن تطبيق مثل هذه التعليمات المكتوبة ، ومراقبة وممارسة منح مثل هذا السماح في المشتريات لتلك السلع التي تتطلبه فقط - قد نتج عنه وفورات سنوية صافية تبلغ تقريباً (٣٢٠,٠٠٠) دولار لشركة اكسامبل.

الفصل الثالث

مرحلة برنامج المراجعة

(٣-١) مقدمة

تم كتابة برنامج مراجعة العمليات لفحص النشاطات المختارة حسبما تحددت في مرحلة التخطيط .إنه سوف يمثل الجسر الذي يربط بين مرحلة التخطيط ومرحلة العميل الميداني . برنامج مراجعة العمليات هو خطة عمل لتنفيذ مراجعة العمليات . وفريق المراجعة سوف يدرس كل منطقة هامة حددت في مرحلة التخطيط ، ليجرى عليها المزيد من الفحص ، وليبلور خطوات عمل مراجعة محددة يعتقدون أنها سوف تبين بوضوح مدى وسبب الخلل التشغيلي (في العمليات) وللوصول إلى توصيات بالتحسين. إن برنامج المراجعة بالنسبة للمراجع هام مثل أهمية الخريطة للملاح .

يناقش هذا الفصل مرحلة برنامج المراجعة في مراجعة العمليات، حيث يركز مراجع العمليات على مناطق العمليات الهامة التي حددت في مرحلة التخطيط ، ويبلور خطوات عمل مراجعة محددة لمزيد من الفحص والتحليل. وبقيامه بخطوات العمل هذه في مرحلة العمل الميداني يحدد المراجع مدى أي مواطن خلل تشغيلية ، ويبدأ في إعداد نتائج مراجعة العمليات . وبالفعل كما أوضحنا مبكراً فإن مرحلة برنامج المراجعة تمثل الجسر الذي يربط بين مرحلة التخطيط ومرحلة العمل الميداني . إن برنامج مراجعة العمليات إذن هو خطة العمل لإجراء مراجعة العمليات، فهو يكتب ابتداءً للفحص الأولى لتلك النشاطات التي تتم اختيارها وفق ما حدد في مرحلة التخطيط ، وعلى هذا فهو عرضة للتغيير على أساس النتائج الفعلية خلال مرحلة العمل الميداني .

النقاط التالية سوف تتم مناقشتها في هذا الفصل : -

١- غرض مرحلة برنامج المراجعة في مراجعة العمليات .

٢- منافع برنامج مراجعة العمليات .

٣- المعايير التي تعد على أساسها برامج مراجعة العمليات .

بالإضافة إلى هذا سوف نقدم عينة لبرنامج مراجعة العمليات وخطوات العمل المرتبطة به.وفي ختام هذا الفصل وعن طريق مواد الحالة الدراسية سوف نصل إلى فهم واضح لبرنامج مراجعة العمليات للمناطق التي حددت في مرحلة التخطيط .

(٣-٢) منافع برنامج مراجعة العمليات

إن برنامج مراجعة العمليات المحكم البناء هام لإنجاز مراجعة العمليات بصورة كفئة وفعالة . إن برامج مراجعة العمليات هي المفتاح لمراجعة العمليات الناجحة لأنها تقدم منافع مثل : -

١- خطة منظمة للعمل المراد إنجازه في مراجعة العمليات ، والتي يمكن تبليغها كل أفراد فريق مراجعة العمليات .

٢- أساس منتظم لإسناد العمل إلى أعضاء فريق المراجعة وفق مهاراتهم المتخصصة وقدراتهم الفنية ونوعية المهمة .

٣- وسيلة بواسطتها يستطيع مشرفو المراجعة والفاحصون الآخرون مقارنة الأداء الفعلي بالخطط المعتمدة ومعايير المراجعة والمتطلبات .

٤- المساعدة في تدريب الموظفين عديمي الخبرة ، وتعريفهم نطاق وأهداف وخطوات عمل مراجعة العمليات .

٥- توفير الأساس لسجل تلخيصي عن العمل الذي تم تنفيذه بالفعل في مراجعة العمليات.

٦- المساعدة في تعويد مجموعات المراجعة المتتابعة على طبيعة العمل المنجز في مراجعة العمليات هذه .

رغم أن برامج عمل المراجعة المكتوبة هذه هامة لإدارة مراجعة العمليات بكفاءة وفعالية ، فإنها يجب ألا تستعمل كقائمة تذكيرية لخطوات العمل المنجزة بصورة تقيد المبادرة الفردية للمراجع ، وتعطل خياله وسعة حيلته في تحقيق الأهداف المطلوبة . تذكر أن برنامج مراجعة العمليات كتب لأجل الفحص الأولى للنشاطات المختارة المحددة في مرحلة التخطيط ، لكنه خاضع للتغيير القائم على ما يتم الوصول إليه فعلاً في مرحلة العمل الميداني للمراجعة .

(٣-٣) معايير برنامج مراجعة العمليات

برنامج مراجعة العمليات هو حقيقة خطة لخطوات عمل المراجعة التي يعتقد المراجع أنها سوف تأتي بأحسن النتائج، فربما يرغب المراجع في تغيير الخطة بمجرد تحديد النتائج الفعلية. مثلاً ربما يتضح عند تنفيذ خطوة عمل مراجعة أن الخلل المنظور ليس هاماً حقيقة. في هذه الحالة سوف يلغى المراجع خطوة العمل هذه وأية خطوات أخرى مرتبطة بها. ومن الناحية الأخرى، إذا تحدد أن منطقة معينة هي أكثر أهمية من المتوقع فيجب إضافة المزيد من خطوات العمل لبرنامج المراجعة .

برنامج مراجعة العمليات يتم إعداده وفق الظروف المحددة للمنظمة أوالإدارة التي يراد فحصها. إذن فكل برنامج مراجعة عمليات هو وحدة

قائمة بنفسها وفريدة . إذا كان هذا هو الحال فإن برنامج مراجعة العمليات يتم إعداده لاستعماله لمرة واحدة على العكس من المراجعة المالية فعمليات مراجعة العمليات ليس لها أوراق عمل للسنة السابقة للرجوع إليها، رغم أنه ربما تكون هنالك مهمات مراجعة عمليات سابقة ومتوفرة للرجوع إليها ، تذكر أن كل موقف فريد ، وأن استعمال خطوات العمل "المستلفة" يجب أن تقلل وتستعمل فقط في تلك الحالات التي تكون فيها مناسبة .

عند إعداد برنامج مراجعة العمليات يجب على المراجع الاهتمام بمعايير محددة مثل الآتي : -

١- يجب أن يفصل برنامج مراجعة العمليات ليناسب مهمة مراجعة العمليات المحددة من حيث : نوع المنظمة ، والموظفون العاملون ، والنظم والإجراءات المتبعة ودرجة التعقيد وهكذا .

٢- كل خطوة عمل في برنامج المراجعة يجب أن تبين بوضوح العمل المراد إنجازه والسبب في إنجازه . إن تقديم التعليل الواضح لكل خطوة مراجعة يساعد كثيراً في :

أ- معرفة الموظف الذي يقوم بالعمل سبب القيام بخطوة المراجعة، وبهذه المعلومات يستطيع المراجع إنجاز المهمة بصورة أحسن مما إذا طلب منه القيام بخطوة مراجعة بدون خلفية كافية .

ب- تقليل تضمين خطوات العمل غير الضرورية . عدم القدرة على تحديد السبب المقنع لعمل شيء ما يقود كاتب برنامج المراجعة في بعض الأحيان إلى استنتاج أن خطوة العمل ليست مطلوبة حقيقة ، وبالتالي لا يضمنها في برنامج المراجعة.

ج- جعل إجراء فحص أكثر ذكاءً لبرنامج المراجعة ممكناً ؛ لأجل اعتماده قبل إجراء المراجعة وفحص عمل المراجعة لاحقاً بعد الفراغ من إنجازه.

٣- برنامج المراجعة يجب أن يكون مرناً ويسمح بالمبادرة للانحراف عن الإجراءات الموضوعة ؛ لأن برنامج المراجعة هو في الحقيقة خطة مستندة إلى خطوات عمل المراجعة التي يعتقد فريق مراجعة العمليات أنها ستحقق أحسن النتائج ، فقد يطلب المراجع تغيير الخطة بمجرد تحديد النتائج الفعلية .

٤- برنامج المراجعة يجب أن يسمح بإعداد النتائج الفردية وفي هذا الخصوص يجب أن يساعد البرنامج في أن : -

أ- يحدد لماذا وجدت النتائج والحالات بشكلها الحالي ، ولا يكتفي بوصف الهيئة التي وجدت عليها، بالتالي يتم تحليل الأداء ولا يكتفي بتقريره فقط .

ب- يوجه الاهتمام نحو المادة البرهانية التي تدعم النتائج .

ج- يقيم الأداء وأدلة الإثبات مقارناً بالمعايير المناسبة وأنماط الأداء . لاحظ أن الملاءمة عامل للحكم يعتمد على الخبرة والخيال والفطرة السليمة لمراجع العمليات. .

(٣-٤) من يعد برنامج المراجعة؟

ليس هنالك سبب مقنع في أن يكون مدير المراجعة مسئولاً وحده عن إعداد برنامج المراجعة. حقيقة إنه كلما زادت المشاركات في إعداد برنامج المراجعة النهائي كان الناتج النهائي أحسن. كقاعدة عامة يجب أن يشترك كل أعضاء فريق مراجعة العمليات في إعداد برنامج المراجعة خاصة الموظفين الذين اشتركوا في مرحلة التخطيط ، بالإضافة إلى ذلك هنالك آخرون ربما يدعون لتقديم مساهمة في عملية إعداد برنامج المراجعة مثل :

- موظفي المراجعة الذين لهم دراية بالمنطقة المراد فحصها أو الذين شاركوا في مهمة مراجعة مماثلة في الماضي .
- موظفي العميل الذين يعملون في المنطقة الخاضعة للفحص والذين لهم مساهمة يريدون تقديمها (انتبه إلى أن يلتزم موظفو العميل هؤلاء جانب الموضوعية) .
- المستشارين أو الخبراء الخارجيين الذين لديهم خبرة كافية في المنطقة المراد فحصها أو في عملية مراجعة العمليات.
- الموظفين من المنظمات المشابهة الذين يستطيعون تقديم رؤية أو منظور مختلف.

الموظفون أنفسهم يمكنهم الاستفادة أيضاً في العمل الميداني وفي إعداد نتائج وتوصيات المراجعة ، ومراحل تقرير مراجعة العمليات . في الحقيقة كلما ازداد تمازج الموظفين المشتركين في مراجعة العمليات كانت إمكانية النتائج الإيجابية أعظم في العادة. إن مساهمة موظفي العميل بالقدر الممكن عادة تضمن أرجحية قبول التوصيات. يزيد غالباً تلقى المساعدة الخارجية من جودة مراجعة العمليات ، و يسمح بالاستفادة من موظفي مراجعة العمليات في المناطق التي هم أكثر اعتياداً عليها . انتبه على كل حال إلى أن المستشارين الخارجيين يمكن أن يكونوا مكلفين فاستخدمهم بحكمة . ورغم أن استخدام أسلوب الفريق محبذ لتحقيق أفضل إعداد لبرنامج مراجعة العمليات إلا أنه يمكن أن يكون مكلفاً ومستغرقاً للوقت أكثر من قيام واحد أو اثنين من أعضاء فريق مراجعة العمليات بإعداد البرنامج. علاوة على هذا فإن استخدام أسلوب الفريق مبرر التكلفة خاصة عندما يكون هناك عدد من المناطق

والمواقع المختلفة التى يراد فحصها. كثيراً ما يكون الأسلوب المستخدم معتمداً على حجم المراجعة ، وإجمالي ساعات مراجعة العمليات المدرجة في الموازنة.

(٣-٥) خطوات عمل برنامج المراجعة

عندما يتم تحديد شكل فريق برنامج مراجعة العمليات تصبح الخطوة التالية هي إعداد خطوات المراجعة التي ستتخذ لكل منطقة سبق تحديد أنها هامة في مرحلة التخطيط . رغم أن كل برنامج مراجعة عمليات يعتبر فريداً - كما سبق توضيحه- فإن هذا لا يمنع المراجعين من استخدام خطوات عمل مراجعة معينة وردت في عمليات مراجعة سابقة ، لكنهم يجب أن ينتبهوا إلى استخدامها فقط إذا كانت تستوفي متطلبات مراجعة العمليات الحالية، وإلا فيلزم إعداد خطوات عمل جديدة بالكامل للمراجعة. وللمساعدة في إعداد هذه الخطوات يحتاج المراجع إلى أن يكون ملماً ببعض الأساليب الأكثر شيوعاً، والتي يمكن أن تستعمل في تنفيذ مراجعة العمليات في مرحلة العمل الميداني مثل الآتي:-

١- فحص التوثيق الموجود ، مثل أدلة السياسات والإجراءات .

٢- إعداد الخرائط التنظيمية والأوصاف الوظيفية المتعلقة بها .

٣- تحليل سياسات وإجراءات شئون الموظفين المتعلقة بالتعيين والتوجيه والتدريب والتقييم والترقية والفصل .

٤- تحليل السياسات التنظيمية والنظم واللوائح المتعلقة بها ، الإدارية منها والتشغيلية.

٥- المقابلات الشخصية مع موظفي الإدارة والعمليات .

٦- إعداد خرائط التدفق وتشمل :

- خرائط تدفق النظم التي توضح عمليات مجال وظيفي معين.

- رسوم مخطط التدفق التي توضح المخطط المادي لمنطقة العمل وتدفقه المتصل بها .

٧- تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات .

٨- استبانات لاستعمال المراجع أو موظفي العميل .

٩- المسوحات سواء بالهاتف أو الاستمارة المكتوبة لمعرفة ردود فعل الزبائن والبائعين وغيرهم .

١٠- أسئلة مضمنة في برنامج المراجعة .

١١- فحص العمليات المالية التي تشتمل على أنواع المعاملات العادية وغير العادية التي تتم دراستها .

١٢- فحص العمليات بأساليب مثل : الملاحظة وقياس العمل ودراسات الوقت واستمارات وسجلات أداء العمل وغيرها .

١٣- تحليل النتائج.

١٤- فحص وتحليل نظام المعلومات الإدارية والتقارير المتعلقة بها .

١٥- فحوصات الالتزام مثل : الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والأهداف والمقاصد وهكذا .

١٦- الاستفادة من معالجة البيانات باستخدام أساليب مراجعة " من خلال الحاسوب " أو فحص وتحليل المعلومات المستخرجة من الحاسوب.

أساليب العمل الميداني هذه يجب استخدامها عندما يكون ذلك ملائماً، وبالنسبة لتحديد أي الأساليب يجب استخدامها في مراجعة العمليات اتبع هذه

القاعدة : أي خطوة عمل مراجعة تناسب الموقف أكثر من غيرها فأقدم عليها واستخدمها. ليس هنالك من سبب يجعل المراجع لا يستطيع استخدام أساليب مراجعة محددة استعملها هو أو غيره في مهمات مراجعة في الماضي. في الحقيقة هذا يجب أن يشجع حيث إن ذلك من السهل ، ويضمن درجة أعلى من النجاح لأنك تستخدم طرقاً مجربة وواقعية بدلاً من اللجوء إلى أساليب مبتكرة وغير مجربة. على كل حال هذا ليس تثبيطاً عن اللجوء إلى الأساليب المبتكرة والمبتدعة في خطوات عمل مراجعة العمليات ، لأنه في بعض الأحيان يكون من الضروري العمل بمثل تلك الأساليب لأنها تتناسب مع موقف محدد ، وتعطي أعظم النتائج في تحسين العمليات. نعيد تأكيد أنه عند العمل على تحديد أية خطوات عمل المراجعة تستعمل ، فيجب أن يكون الهدف هو تعيين أساليب المراجعة التي تتناسب تماماً مع الموقف ، وتتوفر فيها أحسن الإمكانيات لتحقيق فوائد تشغيلية .

(٣-٦) إجراءات إعداد برنامج المراجعة

عند إعداد برنامج مراجعة العمليات يحتاج فريق المراجعة لاستحضار الخطوات الإجرائية التالية : -

١- تحديد مناطق العمليات الهامة والحرجة ومناطق المراقبة والمخاطرة المتصلة بها. مناطق المخاطرة هذه تتعلق بالعجز عن تحقيق أهداف مناطق العمليات ومقاصدها . وأهداف هذه المناطق تم عرضها في الفصل الثاني لوظيفة المشتريات .

٢- إعداد الأسئلة الرئيسية وخطوات العمل لتحديد حجم مناطق الخطر المتوقعة. بالنسبة للمشتريات مثلاً يمكن أن يسأل المراجع عن الإجراءات

الخاصة بتغيرات مواصفات المشتريات ، وتغيرات الأسعار والمناقصات التنافسية وعلاقات وتحليل الموردين.

٣- معرفة خطوات العمل اللازمة لتقديم الأجوبة عن مناطق الخطر المتوقعة والأسئلة الرئيسية . هذا يستلزم مواءمة مهام العمل الميداني المذكورة والمهام الأخرى المناسبة لمنطقة الخطر موضع التساؤل. وخطوات العمل يمكن أن تشمل: الملاحظات، وخرائط التدفق ، والمقابلات الشخصية وهكذا .

٤- إعداد خطط خطوات المراجعة لكل منطقة يراد فحصها بما في ذلك مهمات الموظفين والجداول الزمنية وموازنات المراجعة .

على سبيل المثال ، لاستعمال هذه الخطوات لإعداد برنامج المراجعة ادرس إجراء طلب المشتريات . مناطق الرقابة والخطر المعروفة تشمل إمكانية عدم طلب المواد والخدمات الضرورية ، أو طلب المواد والخدمات التي يجب عدم طلبها أو طلب مواد أكثر من الحاجة. هدف خطوات المراجعة يمكن أن يكون التأكد من أن المواد والخدمات الضرورية فقط هي التي تم طلبها بصورة سليمة وآنية . خطوات عمل المراجعة التي يمكن أن تساعد المراجع في تحقيق هدف المراجعة يمكن أن تشمل الآتي : -

١- اختيار عدد من إدارات ووحدات التشغيل العاملة يقوم فيها المراجعون بمقابلة مديري الإدارات وموظفي العمليات ، ويفحصون معهم الطريقة التي يعدون بها طلبات الشراء ويراقبونها.

٢- تحديد الحاجة للمواد والمعدات والخدمات المختارة للأغراض والخطط والبرامج المعتمدة .

٣- تحديد صاحب الصلاحية في تصديق طلبات الشراء بما في ذلك الغرض منها ومتطلبات الموازنة داخل الإدارة التشغيلية .

٤- تحليل وضع مواقيت للمشتريات ، ودمج تلك المواقيت مع خطط ونشاطات الإدارة.

٥- رسم خرائط تدفق لعملية إعداد طلبات الشراء بغرض تحديد مدى وجود رقابات وإجراءات معالجة كافية ، لضمان دقة تسجيل كل طلبات الشراء ومعالجتها لاحقاً بواسطة إدارة المشتريات .

٦- فحص وتحليل مواصفات المشتريات ، وإجراءات ضبط الجودة لضمان طلب الأصناف الصحيحة بأقل الأسعار .

(٣-٧) عينة برنامج المراجعة

العينة المتكاملة لبرنامج مراجعة عمليات إدارة المشتريات والذي يعطي أمثلة للعديد من أساليب خطوات العمل هذه موضحة في الشكل(٣-١). لاحظ أن أقسام برنامج العمل والمجالات المضمنة في هذه الأقسام يجب أن تنسب إلى مناطق الفحص الإضافي التي تحددت في مرحلة التخطيط . لأغراض التوضيح سوف يتم عرض عدد من المناطق المختلفة للفحص التي يمكن وصف أية واحدة منها بأنها هامة في مرحلة التخطيط. على كل حال عند إجراء مثل عملية مراجعة العمليات هذه فإن عدد المجالات التي ستفحص يتم تحديده على أساس الأسبقيات المحددة حسب أهميتها وخطورتها ، بالنسبة للعمليات الشاملة وحجم موازنة وقت المراجعة المخصص لمراجعة العمليات المعينة هذه. تم اختيار مناطق العمليات الآتية للفحص من برنامج المراجعة: المثال الموضح في الشكل(٣-١) :

١- سياسة الشركة وتنظيمها بما في ذلك الوضع التنظيمي لإدارة المشتريات والمسئولية عن المشتريات وسلطة التصريح بالشراء والشراء اللامركزي .

٢- عمليات إدارة المشتريات بما في ذلك إجراءات الإدارة واستمارات الإدارة والمرافق والتجهيزات وبرنامج تحليل القيمة والعمليات المتوازية .

٣- فحص عمليات الشراء ، وتشمل اختيار عمليات تحتوي على الأنواع المختلفة من العمليات التي عينها المراجع كمناطق خلل محتملة، وفحص عمليات الشراء المختارة .

٤- السجلات والتقارير - المعلومات والضوابط الإدارية التي تم تبليغها في التقارير، وأيضاً تلك المعلومات والضوابط التي كان يجب أن تبلغ ، ولكنها لم تبلغ.

الشكل (٣-١) برنامج مراجعة العمليات - وظيفة المشتريات.

I- سياسة وتنظيم الشركة

أ - *الوضع التنظيمي لإدارة المشتريات* .

١- احصل على أو جهز خريطة تنظيمية لإدارة المشتريات مع وصف الوظائف المحددة لكل وحدة عمل . حدد لدى من يكون رئيس إدارة المشتريات مسئولاً ؟ قم بعمل تحليلي لمعرفة ما إذا كانت مثل هذه المسئولية والتبعية سليمة، أم أنها تسبب هموماً ومشاكل تشغيلية . حلل وظائف كل وحدة عمل لمعرفة ما إذا كانت مناسبة ، وأنها تمثل وظائف سليمة لإدارة المشتريات .

٢- وثق واجبات ومسئوليات كل موظف في إدارة المشتريات. احصل على نسخ من الأوصاف الوظيفية الحالية ، وتأكد من ذلك بواسطة مقابلة كل

الشكل (٣-١) يتبع

موظف ومشرف.لاحظ العمل الفعلي المنجز، وحدد ضرورة كل الواجبات والمسئوليات .

ب- *المسئولية عن المشتريات .*

١- احصل على أو جهز سياسة الشركة المتبعة في وظائف ونشاطات المشتريات . حدد أن مسئولية إدارة المشتريات معرفة بوضوح ومفهومة من قبل موظفي إدارة المشتريات والعاملين الآخرين غير ذوي الصلة بالمشتريات . تحقق من مدى إلمام موظفي إدارة المشتريات بمسئولية المشتريات المتضاربة التي تمارسها الإدارات الأخرى. وثق أية نشاطات شراء هامة ليس لإدارة المشتريات مسئولية عنها أو لها مسئولية محدودة عنها.

٢- احصل على أو جهز السياسة التي تنظم علاقات الإدارات الأخرى مع الموردين من حيث الاتصالات والمناقشات مع موظفي المبيعات أو مراسلتهم. حلل مثل هذه النشاطات في بعض الإدارات التشغيلية المختارة لتحديد مدى مثل هذه العلاقات للموردين. اختر عدداً من أكبر الموردين تعاملاً وأهمية لمسح علاقاتهم مع موظفي المشتريات وموظفي الإدارات الأخرى .استعمل أساليب المسح الهاتفي والإجابة المكتوبة .

ج- *سلطة التصريح بالشراء .*

١- احصل على نسخ وثائق السياسات المتعلقة بـ : -

- اعتماد المشتريات بواسطة الإدارات طالبة المواد .
- صلاحيات الاعتماد فيما يختص بنوع المشتريات وكمياتها .
- المصروفات الرأسمالية .

الشكل (٣-١) يتبع

- اعتماد الموازنة السابق للارتباط بالصرف

٢- حلل الإجراءات بواسطة فحص عمليات مالية منتقاة تكون فيها التكلفة النهائية لأمر الشراء تزيد على المبلغ المحدد أصلاً في أمر الشراء :

- يكون فيها صلاحية الاعتماد للإداري المسئول لم تتعده التكلفة النهائية.
- يكون فيها تخطي لصلاحية الاعتماد للإداري المسئول .

٣- حلل الإجراءات من خلال فحص العمليات المالية المختارة التي تكون قد شهدت تغييراً في كمية ومواصفات طلب الشراء الأصلي .

د- *الشراء اللامركزي .*

١- حد سياسات الشركة وإجراءاتها الخاصة بالمشتريات التي تقوم بها وحدات عاملة لامركزية بواسطة الأموال النثرية ....إلخ. من حيث :

- حدود الصلاحيات .
- التبعية الإدارية .
- الفحص أو الرقابة من قبل إدارة المشتريات المركزية .

٢- اختر عدداً من هذه الوحدات اللامركزية العاملة لغرض الفحص. حلل عملياتها من حيث الالتزام بسياسات الشركة الحالية المتعلقة بالشراء اللامركزي .

ملحوظة :

الغرض من هذا الجزء من المراجعة هو الإلمام بالسياسات والشروط العامة التي تعمل بموجبها إدارة المشتريات. مصادر المعلومات عادة تكون هى رئيس إدارة المشتريات والموظفين الآخرين في إدارة المشتريات وأدلة الشركة .

الشكل (٣-١) يتبع

حيثما تكن السياسات مفقودة أو غير واضحة فربما يكون هنالك ضعف في الرقابة، أو ازدواجية في مجالات المسئولية، أو خلل آخر سوف تتم البرهنة عليه أثناء سير المراجعة. مما يتم إقامة البرهان عليه أيضاً الاختلافات بين السياسة المعلنة والعمليات الفعلية .

II - عمليات إدارة المشتريات

أ - *إجراءات الإدارة* :

١-احصل على نسخة من الإجراءات التشغيلية لإدارة المشتريات أو جهزها.

٢- جهز خرائط التدفق لعمليات المشتريات الرئيسية مثل : تداول طلبات الشراء ومعالجة أوامره والرقابة على المشتريات المفتوحة ، واستلام البضائع وإجراءات الدفع للموردين .

٣- افحص الإجراءات المتعلقة بالمناقصات الخاصة بالموردين :

- المبالغ بالدولار للأوامر التي تطلب المناقصة عليها .
- طلبات المناقصات.
- أشكال المناقصات (مختومة أم شفهية ... الخ).
- تلخيص المناقصات واختيار الموردين .

ب- *استمارات الإدارة* :

- احصل على نسخة من كل استمارة متخصصة تستعملها إدارة المشتريات. هذه الاستمارات تجب دراستها لمعرفة غرضها واستعمالها بطريقة تامة. والمجالات التي تتطلب دراسة تشمل :

الشكل (٣-١) يتبع

- اســتمارة أمــر الشــراء واضحة وكاملة بحيث يفهم المورد كل الأحكام والشروط .
- حماية استمارات أوامر الشراء الفارغة (غير المعبأة) .
- خط سير نسخ استمارات أوامر الشراء .
- ضرورة كل نسخة من الاستمارة .
- الاستمارات المصممة للاستعمال المقتدر والسهل .
- استعمال الاستمارات المتخصصة للقضاء على المعالجة المتكررة مثل:
- الطلبات الخارجية : للطلبات المتكررة لنفس الصنف .
- أوامر الشراء الشاملة : للمشتريات المتكررة من نفس المورد .

ملحوظة : من المعتاد أن تجد أساليب مطولة لإعداد استمارات الشراء خاصة أمــر الشــراء. النتيجة هي الازدواج غير الضروري للملفات في الإدارات المختلفة .

ج- *المرافق والتجهيزات* :

حضر رسماً تدفقياً لتصميم إدارة المشتريات يوضح نسقها ، ومرافقها العامة باعتبار خاص لــ :

- مظاهر كفاءة تدفق العمل وعدم كفاءته..
- الترتيبات لاستقبال ومقابلة البائعين .
- تصميم المكتب للعمليات الفعالة وغير الفعالة .

د- *برنامج تحليل القيمة* :

١- افحص برنامج إدارة المشتريات لتحليل القيمة بما في ذلك :

الشكل (٣-١) يتبع

- تحديد أن إعادة النظر في الأسعار التي أملتها التغيرات في كل من المواد والطرق قد تمت مناقشتها مع الموردين .
- فحــص اتجاهــات السوق خاصة العقودات طويلة المدى والأخرى التي تتضمن فقرات شروط زيادة الأسعار .

ملحوظة: في برنامج تحليل القيمة تعمل إدارة المشتريات مع الموردين ومع إدارات الشركة المتأثرة (مثل الهندسة والإنتاج) في تحليل المواصفات.

هـــ- *العمليات المتوازية* .

١- حدد وصف كل العمليات التي تتم في إدارة المشتريات والتي لا تتصل مباشـــرة بتقديم أوامر الشراء ومتابعتها للتسليم . مثلاً يمكن إسناد مسئولية العمليات التالية لإدارة المشتريات : -

- عمل تقارير عن كميات ونوعية ووقتية توريد المواد المستلمة .
- سلطة التصريح بتسديد مستخلصات الموردين.
- بيع الخردة .
- إتمام مشتريات لصالح الموظفين.

في مراجعة العمليات المتوازية في إدارة المشتريات يكون للمراجع اهتمام مزدوج ، أولاً: الأثر الذي سيكون لإدخال هذه العمليات ضمن مسئولية إدارة المشتريات فيما يختص بالرقابة الداخلية. ثانياً: مراجعة العمليات المتوازية المسندة نفسها .

بسبب المتغيرات العديدة لم يكن من الممكن تحديد أي برنامج معين يصلح لمراجعة المسئوليات المتوازية لإدارة المشتريات . يجب على المراجع

الشكل (٣-١) يتبع

أن يشكل دراسته لتشمل كل موقف، وربما تمتد إلى ضرورة عمل مسح إلحاقي لمجال معين يشمل عدة إدارات.

III- فحص عمليات الشراء :

أ- *اختيار العمليات*

افحص الملفات التي تشمل كل أوامر الشراء التي قدمت خلال فترة عدة شهور . ومن هذه اختر لأجل الفحص المفصل أوامر الشراء التي تشتمل على بعض أو كل من الآتي :

- المشتريات التي أمنها كل مشتر.
- طلبات كل من الإدارات العاملة الرئيسية .
- عدد من أوامر الشراء " العاجلة " والتي تتطلب " تأكيد التسليم " .
- الأوامر الواحدة الموزعة على عدد من الموردين .
- الأوامر التي لم يتم شراؤها من أقل المتناقصين .
- الأوامر التي اختلفت فيها المواصفات النهائية والكميات عن الطلب الأصلي.
- الأوامر التي يسمح فيها بالشحن .
- أوامر شراء المعدات الرأسمالية .
- الأوامر التي لم يحدد فيها السعر، أو التي تشتمل على ترتيبات تسمح بتعديل الأسعار.
- الأوامر التي تقبل فيها مسموحات مشتريات .
- الأوامر التي تم فيها قبول توريد كميات كبيرة زائدة عن المطلوب.

الشكل (٣-١) يتبع

- الأوامر الشاملة أو المستمرة التي يتم فيها عدد من التوريدات على مدى فترة من الزمن.
- الأوامر التي لا يحدد فيها بوضوح الصنف أو الكمية أو السعر .
- الأوامر التي تقدم بموجب عقودات شراء طويلة الأمد .

ملحوظة : - إن اختيار عينة كافية من أوامر شراء هو أمر ذو أهمية بالغة. والهدف هو اختيار عدد من أوامر الشراء التي تكون كافية لتمثيل العادي وغير العادي لدراستها بتفصيل. لابد أن يكون هنالك ما يكفي من العادي للمراجع للتحقق من السياسات والإجراءات العامة، والكشف عن المواضع التي ربما تستدعي المزيد من الفحص الموسع.

ب- فحص عمليات الشراء المختارة .

يجب أن تتم دراسة كل نوع من عمليات الشراء المختارة بتفصيل كاف، وذلك بدراسة كل السجلات والمستندات المؤيدة لمساعدة المراجع في الحصول على معرفة كافية لكيفية إجراء كل عملية من بدايتها ، والمصادقة على الطلب إلى إتمام أمر الشراء. يجب أن يكون المراجع دائم الاهتمام بما تم عمله وسبب تمامه ؛ لتحقيق الاقتناع بأن كل أمر شراء قد تم تقديمه ومعالجته بما يحقق مصلحة الشركة .

يمكن بهذا الفحص أن يصبح المراجع مدركاً لمواقف في إدارة المشتريات أو الإدارات الأخرى في الشركة تتطلب المزيد من الدراسة. والأهداف هي :

١- إقامة الأساس لتقييم السياسات والإجراءات الحالية من خلال التحقق والفحص.

الشكل (٣-١) يتبع

٢- توفير أساس للتوصية البناءة . البيان قصد به أن يكون عينة من الأسئلة التي تشغل بال المراجع، وربما تكون مادة للمزيد من البحث:

-عندما يتم تقسيم أمر الشراء بين عدد من الموردين، فما هو سبب ذلك؟

- فيمـــا يخـــتص " بالأوامر المؤكدة "،هل قامت إدارة تشغيلية فعلاً بوظيفة المشتريات ؟.

- إذا تـــم تقديم الأوامر لبنود مثل العضويات، فماذا يتم كسبه إذن بإتمامها عبر روتين المشتريات ؟

- هل هنالك أي مؤشرات للمحاباة تجاه الموردين ؟

- حينما يتم إجراء تغييرات في المواصفات الأصلية للطلب أو أمر الشراء:

-هل تتم الموافقة على هذه التغييرات ، وتنقل إلى علم أولئك الذين يهمهم الأمر؟

-كيف تتم معالجة المسموحات والتسويات والمصادقة عليها ؟

-هل يتم التحقق من رسوم النقل ؟

-إذا تم حذف سعر من أمر الشراء ، فما السبب ؟

- إذا تطلب الأمر خدمات ومواد بتكلفة زائدة ، أو إضافية أو أي أساس آخر غير محدد المبلغ ، كيف يتم التحقق من هذه التكاليف النهائية ؟

- هـــل الموظـــف الذي يصدق على طلب الشراء يبدو ملماً بمعلومات كافية تؤهله للقيام بعملية التصديق السليمة ؟

- كيف يتم تحديد ترتيبات التبادل التجاري للمعدات والتصديق عليها (يحدث أن تؤمن أغلب المعدات المستبدلة بالشراء الخارجي أكثر من طريقة التبادل) كيف يمكن تغطية المصادر المحتملة للإمداد بصورة كاملة ؟

الشكل (٣-١) يتبع

- هل نقاط التسليم على الباخرة وخطوطه موضحة ومتبعة ؟
- هل يبدو أن جهداً قد بذل للشحن بأكثر الطرق اقتصاداً ؟ وهل تمت استشارة إدارة الحركة عن الطرق والسبل المؤدية لذلك ؟
- كيف تمت مناقشة العقودات طويلة الأجل ؟
- ما هي الاعتبارات التي أعطيت لضريبة المواد ، ضريبة المبيعات وضريبة الاستعمال، وضرائب الجمارك ... الخ ؟

IV- السجلات والتقارير

السجلات المختلفة التي تستعمل في العمليات الحالية سوف يتم فحصها وتقييمها في إطار دراسة إجراءات إدارة المشتريات. هذه سوف تشمل سجلات مثل تلك التي توضح مصادر الإمداد والبيانات الرقمية لأوامر الشراء التي تم إعدادها.

إضافة إلى ذلك سوف تكون هنالك سجلات وتقارير لا تطلب خلال التدفق العادي للعمل ، ولكن يحتفظ بها لتقديم معلومات تعتبر قيمة لرد الفعل الإداري. أمثلة هذا النوع من التقرير أو السجل هي : -

- سجلات أوامر الشراء التي قدمت لكل مورد .
- سجلات أوامر الشراء التي قدمها كل مشترٍ موضحة لعدد الأوامر وإجمالي القيمة.
- تقارير الالتزامات المستقبلية .
- تقارير عمليات الإدارات المرفوعة إلى الإدارة .
- تقارير اتجاهات سعر الصنف المرفوعة للإدارات التشغيلية .

الشكل (٣-١) يتبع

- التقارير التي قدمت إلى الإدارة والتي تشمل وفورات خاصة أو إنجازات أخرى .
- هناك هدفان لفحص وتقييم السجلات والتقارير هما :

أولاً: التحقق من دقة السجلات أو القوائم الممسـوكة أو المبلغـة في التقارير. هذا يجب أن يعمل على أساس اختباري. مثلاً إذا تم ادعاء وفورات لا بد أن يكون هنالك اختبار للتأكد من أن الوفر المزعوم قد تحقق فعلاً .

ثانياً: تحديد القيمة وإبلاغها إلى الإدارة أو المسئول الـذي يسـتخدم أو يتسلم السجل أو التقرير. في هذا التقييم يجب أن يؤكد المراجع الإجابة عـن أسئلة مثل : -

- هل يتم استخدام كل سجل حقيقة ؟
- هل يخدم كل تقرير غرضاً مفيداً ؟
- هل يعطي كل تقرير صورة كاملة ودقيقة ؟
- هل التقارير غير مكتملة مما يتسبب في حجب عوامل هامة عن نظر الإدارة؟

إجابة مثل هذه الأسئلة والأسئلة الأخرى التي تبرز تتطلب مناقشة مـع أولئك الذين يعدون السجلات والتقـارير ومـع أولئـك الذيـن يتسـلمونها ويستخدمونها .

(٣-٨) موازنة مهمة مراجعة العمليات

عند هذه النقطة يكون فريق مراجعة العمليات قد أنهى برنامج المراجعـة الابتدائي. هذا وتم إنجاز البرنامج عن طريق تحديد خطوات عمل المراجعـة والأساليب المحددة التي تستخدم لمناطق العمليات الهامة المختارة للفحـص .

الآن يجب تحديد مقدار الوقت الضروري لإتمام كل خطوة عمل للوصول إلى موازنة شاملة للمهمة. بالنسبة لخطوات عمل المراجعة والأساليب التي استخدمت في مراجعة العمليات السابقة فهنالك شيء من الخبرة العملية التي يمكن أن تستند إليها تقديرات الموازنة . بالنسبة لخطوات العمل أو الأساليب الجديدة يجب استخدام أفضل المهارات المهنية للوصول إلى موازنة الوقت المقدرة .

يجب أن تعرف أن موازنة مراجعة العمليات تتطلب أن تكون مرنة ، وقابلة للتغيير خلافاً لموازنة المراجعة المالية التي هي أكثر ثباتاً. هذه المرونة في الموازنة مطلوبة وضرورية بسبب الاحتمالات الكبيرة لتعديل الموازنة. تنتج هذه التعديلات عن النشاطات التي تؤدي في مرحلة العمل الميداني، وهي إما أن تتطلب وقتاً إضافياً في المناطق التي تستدعي المزيد من الاهتمام ، أو وقتاً أقل في المناطق التي وجدت أقل حرجاً من المتوقع.

مثلاً ربما تحتاج إلى المزيد من العمل الميداني عندما تتطلب المنطقة تحت الفحص مزيداً من التحليل لتحديد نتائج وتوصيات التحسينات التشغيلية؛ أو ربما يتم التعرف على نواقص تشغيلية إضافية هامة لم يتم إدخالها في نطاق برنامج المراجعة الأصلي مما يتطلب ساعات إضافية ، أو إعادة توزيع لساعات الموازنة الحالية. يمكن أن يحدث أيضاً ألا تعطي منطقة تحت الفحص نتائج مراجعة عمليات هامة للحد المتوقع أصلاً ، وإذا حدث هذا فيجب أن يوقف المراجع جهود مراجعة العمليات بسرعة بمجرد معرفة هذا الوضع ، وأن يعيد تخصيص الساعات المتبقية في الموازنة المخصصة لخطوات العمل المخططة هذه – إلى خطوات عمل أخرى .

عينة من موازنات مراجعة العمليات للشكل(٣-١)(برنامج عمل المراجعة) موضحة لمرحلة التخطيط في الشكل(٣-٢) ولمرحلتي العمل الميداني وإعداد التقارير في الشكل(٣-٣). لاحظ أن هذه الموازنات قد تم إعدادها قبل بداية العمل الفعلي ، وتمثل أحسن التقديرات وقابلة للتغيير.

موازنات مراجعة العمليات المقدمة في الشكلين (٣-٢) و(٣-٣) تمثل مراجعة كبيرة لإدارة المشتريات، وهى إنها مقدمة كأمثلة لبرامج مراجعة لكل من مراحل التخطيط والعمل الميداني و إعداد التقرير. إن نطاق ومدى وعدد الساعات المطلوبة لإنجاز مراجعة عمليات محددة في موقف معين سوف تحتاج إلى تعديل بالزيادة والنقصان حسب ما هو ملائم .

إن ساعات الموازنة المقدرة الموضحة في أمثلة برامج المراجعة قصد بها أن تكون مجرد نموذج ، لا أن تكون مثل الساعات المطلوبة فعلاً . لاحظ أن مرحلة التخطيط تأخذ عادة نسبة كبيرة من وقت المراجعة بالمقارنة مع مرحلة العمل الميداني(- ٢٢٦) ساعة مقارنة مع(٦٣٠) ساعة في المثال مشكلة حوالي ثلث الوقت الكلي .

الشكل(٣-٢) موازنة مراجعة العمليات : وظيفة المشتريات (مرحلةالتخطيط)

خطوات عمل المراجعة	الساعات	التواريخ	الموظف المسئول
١- الأهداف والمقاصد			
أ- فحص المواد التشريعية والداخلية التي تحدد الأهداف العامة والمقاصد .	٦	١-٣/٢	مريم
ب- إجراءات ونظم التخطيط			
- وثق بالسرد و/أو خريطة التدفق	١٢	١-٣/٣	نبيل
- حدد التخطيط ، طويل وقصير المدى	٤	٣/٣	نبيل
- افحص الخطط الحالية: الأهداف والمقاصد	٤	٣-٣/٤	نبيل
- افحص الخطط المفصلة ونظم التقارير	٦	٤-٣/٥	نبيل
	٣٢		
٢- الموازنات			
أ- افحص عملية الموازنة فيما يتعلق بالخطط	٣	٣/٨	نبيل
ب- افحص إجراءات مبررات الموازنة	٢	٣/٨	نبيل
ج - حلل نظم تقرير الموازنة	٦	٣/٨-٣/١٠	نبيل
- الفعلي مقابل المقدر			
- الموازنة المرنة			
- الرقابة والضبط			
	١١		
٣- الخرائط التنظيمية وأدلة الإجراءات			
أ- احصل على أو حضر الخريطة التنظيمية وحللها	٦	١٠-٣/١١	نجود
ب- احصل على نسخة من أدلة الإجراءات وافحصها	٨	١١-٣/١٦	نجود
	١٤		

٤- خرائط التدفق			
أ- تعرف على إجراءات إدارة المشتريات	٤	٣/٨	ماجد
ب- حضر خرائط تدفق النظم العامة للنظم والإجراءات الرئيسية	١٦	٣/١٠-٨	ماجد
ج - حلل خرائط التدفق	٨	٣/١١-١٠	ماجد
	٢٨		
٥- التقارير			
أ- احصل على نسخة من التقارير الإدارية والتشغيلية	٢	٣/٢-١	مريم وتامر
ب- ناقش التقارير مع الموظف المناسب واكتب وصفاً لكل تقرير	١٠	٣/٤-٢	مريم وتامر
ج- افحص وحلل التقارير	٦	٣/٥-٤	مريم وتامر
	١٨		
٦- شئون العاملين :			
أ- احصل على الأوصاف الوظيفية الحالية وافحصها	٤	٣/٨	لجين ورامى
ب- افحص ملفات الموظفين وقارن الخلفية بالوصف الوظيفي	٦	٣/٩-٨	لجين ورامى
ج- حلل وظائف العاملين : - متطلبات الخبرة والتدريب - تحديد عدد الموظفين المطلوب - التدريب الرسمي وغير الرسمي للموظفين - إجراءات تقييم العاملين	٨	٣/١١-١٠	لجين ورامى
د- حضر ملخص الوظائف وقارنه بـــ : - الخرائط التنظيمية - الموازنات	٦	٣/١٢-١١	لجين

- الوصف الوظيفي			
هـ - لاحظ العاملين أثناء العمل	٥	٩-٣/١٠	لجين ورامى
و- افحص إحصائيات العاملين :	٤	١١-٣/١٢	لجين
- نسبة الدوران الوظيفي			
- الإجازات المرضية			
- حالات التأخير			
- الأجر الإضافي			
	٣٣		
٧- المرافق والتجهيزات			
أ- لاحظ مخطط العمل ونسقه وظروفه	٤	٣/١٥	ماجد
ب- حضر وحلل التدفق التخطيطي للعمل	٤	١٥-٣/١٦	ماجد
ج- افحص استعمال المعدات	٢	٣/١٦	ماجد
د- حلل الإجراءات العامة للتشغيل	٢	٣/١٦	ماجد
هـ افحص الأصول الثابتة المستخدمة في العمليات	٤	٣/١٥	لجين
	١٦		
٨- فحص نتائج مرحلة التخطيط	١٠	١٧-٣/١٩	نجود
إجمالي خطوات عمل مرحلة التخطيط	١٦٢		
٩- إعداد برنامج مراجعة مرحلة التخطيط	٢٤	٢٣-٢/٢٤	نجود وتامر
١٠- إدارة المراجعة المستمرة	٤٠		نجود وتامر
إجمالي الموازنة	٢٦٦		

من المهم فهم أهمية نشاطات مرحلة التخطيط ، وليس البحث عن سبل تخفيض موازنة المراجعة . إن مرحلة التخطيط المحددة والمنفذة بصورة جيدة لا تساعد فقط فى التركيز بصورة سليمة على نشاطات العمليات الواجب فحصها خلال مرحلة العمل الميداني ، لكن تساعد أيضاً في التقليل من خطوات عمل المراجعة الميدانية غير الضرورية. تذكر أن برنامجي المراجعة هذين هما بمثابة تقديرات لخطوات العمل الضرورية وساعات الموازنة المطلوبة ، وهذه عرضة للتغيير بناءً على الظروف الفعلية المعاشة نتيجة لتنفيذ خطوات عمل المراجعة نفسها. وعليه يمكن تغيير برنامج عمل المراجعة بصورة جذرية بالزيادة أو بالنقصان.

الشكل(٣-٣)عينة لموازنة مراجعة عمليات وظيفة المشتريات - مرحلة العمل الميداني

خطوات عمل المراجعة	الساعات	التواريخ	الموظف المسئول
١- سياسة وتنظيم الشركة			
أ- الوضع التنظيمي لإدارة المشتريات			
- الخريطة التنظيمية وتحليلها	٢٠	٢٥-٣/٣٠	نبيل
- واجبات ومسئوليات الموظفين	٣٠	٣/٢٦-٤/٧	نبيل
ب- المسئولية عن المشتريات			
- وظائف ونشاطات المشتريات	٨	١٢-٤/١٣	نبيل
- العلاقات مع الموردين	١٢	١٥-٤/٢٠	نبيل
ج- سلطة التصريح بالشراء			
- اعتماد المشتريات	٤	٢٢-٤/٢٣	لجين
- الإجراءات : التكلفة النهائية تزيد على مبلغ أمر الشراء	٣	٣/٢٣	لجين
- الإجراءات : تغييرات الكمية أوالمواصفات	٣	٣/٢٣	لجين
د- المشتريات اللامركزية			
- السياسات والإجراءات	٦	٢٥-٣/٢٦	جمال
- فحص الوحدات اللامركزية العاملة	١٤	٢٩-٣/٣١	جمال
- إجمالي ساعات سياسة وتنظيم الشركة	١٠٠		
٢- عمليات إدارة المشتريات			
أ- إجراءات الإدارة			
- إجراءات التشغيل في إدارة المشتريات	٨	٢٩-٣/٣٠	ماجد
- خرائط التدفق : طلبات وأوامر الشراء	٣٢	٣/٣٠-٤/٦	ماجد
- إجراءات مناقصة الموردين	١٠	٥-٤/٦	ماجد
ب- استمارات الإدارة	٢٠	٣/٣١-٤/٥	مريم

ج- المرافق والتجهيزات	١٢	٢٩-٣/٣٠	رامى
د- برنامج تحليل القيمة	٨	٢٥-٣/٢٦	تامر
و- العمليات المتوازية	١٦	٣/٢٩-٤/١	لجين
إجمالي عمليات إدارة المشتريات	١٠٦		
٣- فحص عمليات الشراء			
أ- اختيار العمليات	٢٠	٧-٤/١٢	جمال وبثينة
ب- اختبار عمليات الشراء	٣٠	١٣-٤/٢٠	جمال وبثينة
إجمالي ساعات فحص عمليات المشتريات	٥٠		
٤- السجلات والتقارير			
أ - التحقق من دقة السجلات	١٢	٢٠-٤/٢٢	لجين
ب- تحديد القيمة للإدارة (الشعبة)	٢٢	٢٣-٤/٢٩	لجين
إجمالي ساعات السجلات والتقارير	٣٤		
٥- فحص نتائج العمل الميداني	٦٠	٤/٢٨-٥/٧	نجود وتامر
إجمالي خطوات عمل مرحلة العمل الميداني	٣٥٠		
٦- إعداد النتائج	٨٠	١٠-٥/١٩	نجود ونبيل لجين/ مريم تامر / رامي
٧- التقرير الشفهي			
أ- التحضير للاجتماعات	٨	٩-٤/٣٠	نجود وتامر
ب- الاجتماعات مع موظفي العميل	١٢	٢٠-٥/٢١	نجود وتامر
٨- التقرير الكتابي : المسودة والنهائي	٤٠	٥/٢٤-٦/٢	نجود ونبيل وتامر
إجمالي خطوات عمل برنامج المراجعة	٤٩٠		
٩- إعداد برنامج المراجعة	٤٠	١٧-٣/١٩	الجميع
١٠- إدارة المراجعة المستمرة	١٠٠	مستمرة	نجود وتامر
إجمالي ساعات الموازنة	٦٣٠		

يحتاج فريق العمل إلى توخى المرونة في تبديل خطوات العمل المنفـــذة وأيضاً إسناد موظفي المراجعة وساعات الموازنة المقررة والأوقات المجدولة للبداية والإكمال .

هذا يتطلب ممارسة الرقابة الإدارية السليمة الكافية على مهمة مراجعـــة العمليات بجانب التقرير الكافي من موظفي مراجعة العمليات لضمان المعرفة الوقتية لأي تغييرات في نطاق العمل. لأجل تحقيق أعظم الفعالية في تنفيـــذ وضبط برنامج المراجعة – يجب أن يكون هنالك جهد فريق متماســـك بيـــن إدارة مراجعة العمليات والمراجعين وموظفي العميل .

(٣-٩) تكليف الموظفين

بمجرد إعداد برنامج المراجعة وتحديد خطوات العمل تكون الخطـــوة التالية في مرحلة برنامج المراجعة هي تكليف الموظفين المناسبين لتنفيذ كل خطوة عمل . إن تكليف الموظفين بخطوات مراجعة محددة في المراجعـــة المالية أمر في غاية السهولة ؛ لأن هناك إمكانية أكبر لأن يكمل الموظفون قدرات بعضهم بعضاً لأداء إجراءات المراجعة المطلوبة ، بالإضافة إلـــى ذلك، فإن كثيراً من خطوات المراجعة هي تكرار لمراجعات مالية أخرى ،

بل هي خطوات من نفس مهمة المراجعة التي أجريت في السنوات الماضية. ولكن الحال ليس كذلك في مراجعة العمليات لما يلي:

أولاً: بعض خطوات المراجعة المطلوبة لمراجعة عمليات بعينها قد لا تتكرر ، وربما تحدث مرة ولا تحدث أخرى .

ثانيـــاً: بعض خطوات المراجعة ربما تتطلب مهارات متخصصة معينة مـــثل : القدرة التحليلية ، ومهارات الاتصال ، ومعرفة نظم وإجراءات محددة ، ومقدرة على الفهم ، ومهارات البنية التنظيمية وبنية العاملين ، وقدرات فنية خاصة .

ووفقاً لذلك فإنه من المهم للغاية في أداء مراجعة العمليات أن تلائم بين المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ خطوة عمل مراجعة عمليات معينة ، وبين خبرة موظفي المراجعة في سبيل القيام بخطوة عمل محددة . ومن الناحية النظرية كلما كان التوافق تاماً بين المهارات المطلوبة لخطوة عمل معينة ومهارات موظف المراجعة الذي يقوم بالعمل – كانت النتائج أعظم . لا يتوفر دائماً في الحقيقة ترف الحصول على موظفين كافيين ، يمكن تكليفهم لتحقيق أحسن التوافق بين المهارات . والذي يحدث عادة أنه يبذل جهد لتحقيق توافق وانسجام المهارات ، هذا من الموظفين المتوفرين ، في حين نواجه مشكلة ضرورة القيام بخطوات مراجعة تتنافس على نفس المهارات في نفس الوقت. إن المهمة الحرجة المتعلقة بتكليف الموظفين المناسبين بخطوات العمل المناسبة غالباً – تصبح حالة "الاستغلال الأحسن للموقف ".

(٣-١٠) إدارة مراجعة العمليات

العامل الأساسي في تكليف الموظفين بمراجعة العمليات هو إدارة المراجعة .إن أمكن حدوث هذا فإن من الأحسن دائماً تقاسم مسئوليات إدارة المراجعة هذه بين موظفي مراجعة العمليات وموظفي عمليات العميل . يجب أن يكون مدير موظفي مراجعة العمليات هو المسئول عن المضمون الفني ، وإكمال خطوات مراجعة العمليات في الوقت المناسب، في حين يكون موظفو العميل مسئولين عن ضمان تعاون الإدارات وموظفي العمليات ، وأيضاً توفير الاتصال والتنسيق والتكامل بين موظفي العمليات وموظفي مراجعة العمليات . إن الأشخاص المحددين المختارين لإدارة مراجعة العمليات هم عنصر في غاية الأهمية لنجاح المراجعة النهائي ، لذا يجب أن يتم اختيارهم بعناية بالغة آخذين في الاعتبار توفر صفات مثل:

١- الخبرة السابقة في مراجعة العمليات .

٢- المعرفة والخبرة بالمنطقة المراد فحصها .

٣- القدرة على العمل بفعالية للوصول للنتائج .

٤- القدرة على معرفة مواطن الخلل التشغيلية ، وتحديد أسبابها والتوصية بتحسينات واقعية .

٥- مهارات اتصال مع موظفي مراجعة العمليات وموظفي إدارة وعمليات العميل وأصحاب القرار في المنظمة .

٦- الخبرة والفهم في المهارات الفنية المطلوبة ، مثل : المقابلات الشخصية ، وخرائط التدفق وهكذا .

٧- المقدرة على العمل الجماعي مع فريق مراجعة العمليات وموظفي العميل.

٨- المرونة في تقبل التغيرات في المناطق الهامة المحددة وخطوات عمل المراجعة وتكليفات موظفي المراجعة .

٩- المقدرة على الإقناع المطلوبة لإقناع إدارة العميل بتنفيذ التوصيات .

١٠ - المهارات التنظيمية لجعل أجزاء عملية مراجعة العمليات مترابطة في إطار متماسك ومفهوم .

إن المديرين المكلفين بمراجعة العمليات مثلاً (نجود سعد) من موظفي مراجعة العمليات و(تامر سعيد) المشرف على المشتريات من عمليات العميل في هذه الحالة الدراسية لشركة إكسامبل - سوف يكونان مسئولين عن تكليف الموظفين بالعمل في مراجعة العمليات . في كثير من الحالات تكون نقطة البداية هي تحديد المتوفرين من أفراد موظفي المراجعة وموظفي العميل ، والمساعدة الفنية الخارجية للتكليف خلال الزمن المطلوب لإنجاز مهمة مراجعة العمليات .

تصبح العملية بعد ذلك جدولة أفضل تلاؤم بين خطوات عمل المراجعة وقدرات الموظفين . مثلاً الموظفون المتوفرون للقيام بمراجعة العمليات في إدارة المشتريات في شركة إكسامبل هم: جمال برد (رئيس مراجعة) ، ولجين ساعد (موظفة مراجعة) ، عطا مطر (مراجع جديد) ونبيل عطاس (مشرف مراجعة) . وأما موظفو العميل المتوفرون للمشاركة في مراجعة العمليات هذه فهم: رامى صعب (مشتر ثان) ومريم سهل (مشرفة وحدة مواصفات المشتريات). بالإضافة إلى هؤلاء ، فهناك ماجد خبير وهو مستشار خارجي سيعمل على تقديم العون والمساعدة. أوصاف كل واحد من هؤلاء الأشخاص وأوقات تواجدهم موضحة في الشكل (٣-٤) .

بناء على هذه المعلومات عن الموظفين المتوفرين فإن مديري المراجعة (نجود سعد وتامر) سعيد يجب أن يكلفا الموظفين المناسبين بكل خطوة عمل مقترحة في برنامج المراجعة . لاحظ أن إعداد برنامج مراجعة مرحلة التخطيط سوف ينفذ غالباً بواسطة مديري المراجعة بمساعدة إضافية حسب الحاجة (مثلاً موظفون آخرون من فريق المراجعة وموظفو العميل ومستشارون خارجيون) فى حين أن برنامج مراجعة العمل الميداني سوف يتم إعداده بواسطة جميع المختصين. في كثير من الأحيان يجب تقديم برنامج مراجعة العمل الميداني إلى الإدارة قبل بدء مراجعة العمليات .وسوف يتم تغييره في كثير من الأحوال كنتيجة لمرحلة التخطيط .إن إعداد وتسليم برنامج مراجعة العمل الميداني قبل إكمال مرحلة التخطيط صعب التحقيق بأي درجة من الدقة والإتقان. إنه من المستحسن أن يطلب من الإدارة الانتظار لحين الفراغ من مرحلة التخطيط .وهذا أيضاً أكثر أهمية للمراجعين الخارجيين ، لأنهم ربما يجبرون على إعداد الموازنات والأجور قبل أن يعرفوا نطاق العمل .

من ثم سوف تكلف إدارة المراجعة بخطوات عمل مرحلة التخطيط ومرحلة العمل الميداني طبقاً للموظفين الموجودين .من حسن التقليد توثيق فريق مراجعة العمليات في خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية وفترات التواجد كما هو موضح في الشكل (٣-٥) .

لمعاونة مديرى المراجعة في تكليف الموظفين بخطوات العمل حسب زمن التواجد فيمكنهم استخدام تقويم برنامج مراجعة كما هو موضح في الشكل(٣-٦)مبيناً أيام التواجد للعمل.

بمجرد عمل التكليفات للموظفين للقيام بخطوات العمل يتم إثبات التواريخ المحددة للإكمال والموظفين المخصصين لكل خطوة عمل في موازنة المراجعة . عند الرجوع إلى الشكلين (٣-٢) و (٣-٣) تلاحظ أن التكليفات تمت على أساس مقدرات الموظفين ووقت التواجد .

الشكل(٣-٤) مراجعة العمليات: وصف الموظفين الموجودين - شركة إكسامبل .

١- جمال برد : رئيس مراجعة العمليات الذي قام بفحص الرقابات الداخلية لإدارة المشتريات في الماضي ، ومعروف بمقدرته على التعامل مع إدارة العميل وموظفيه. وقت التواجد ٢٢من مارس - ٣٠من إبريل.

٢- لجين ساعد :موظفة مراجعة ذات خبرة محترمة جداً لقدرتها على القيام بمهمات فنية بطريقة سليمة ومضبوطة.

وقت التواجد فوراً وخلال مدة المراجعة حسبما يسمح به جدولها .

٣- عطا مطر: هو ملتحق جديد بموظفي المراجعة ، وقد برهن على أنه حي الضمير ويعمل بجد ، ولكنه يحتاج إلى إشراف مباشر .

التواجد ٥ من إبريل إلى ٢٠من مايو على أساس محدود بموجب الجدول .

٤- نبيل عطاس: مشرف مراجعة عمليات له خبرة سابقة ومعرفة فنية خاصة في مجالات التخطيط ونظم الموازنة .

التواجد : حسب الحاجة على أساس محدود باستثناء احتمال تضارب يوم واحد مع الجدول .

الشكل (٣-٤) يتبع

٥- رامى صعب : مشتر ثان في إدارة المشتريات ، قضى أكثر مـــن(١٥) سنة خبرة مع المنظمة منها(٨) سنوات في إدارة المشـــتريات. إنـــه كثـــير المعرفة بوظائف المشتريات خاصة سياسات وإجراءات المشتريات .

التواجد : يومان في الأسبوع طيلة مدة مراجعة العمليات .

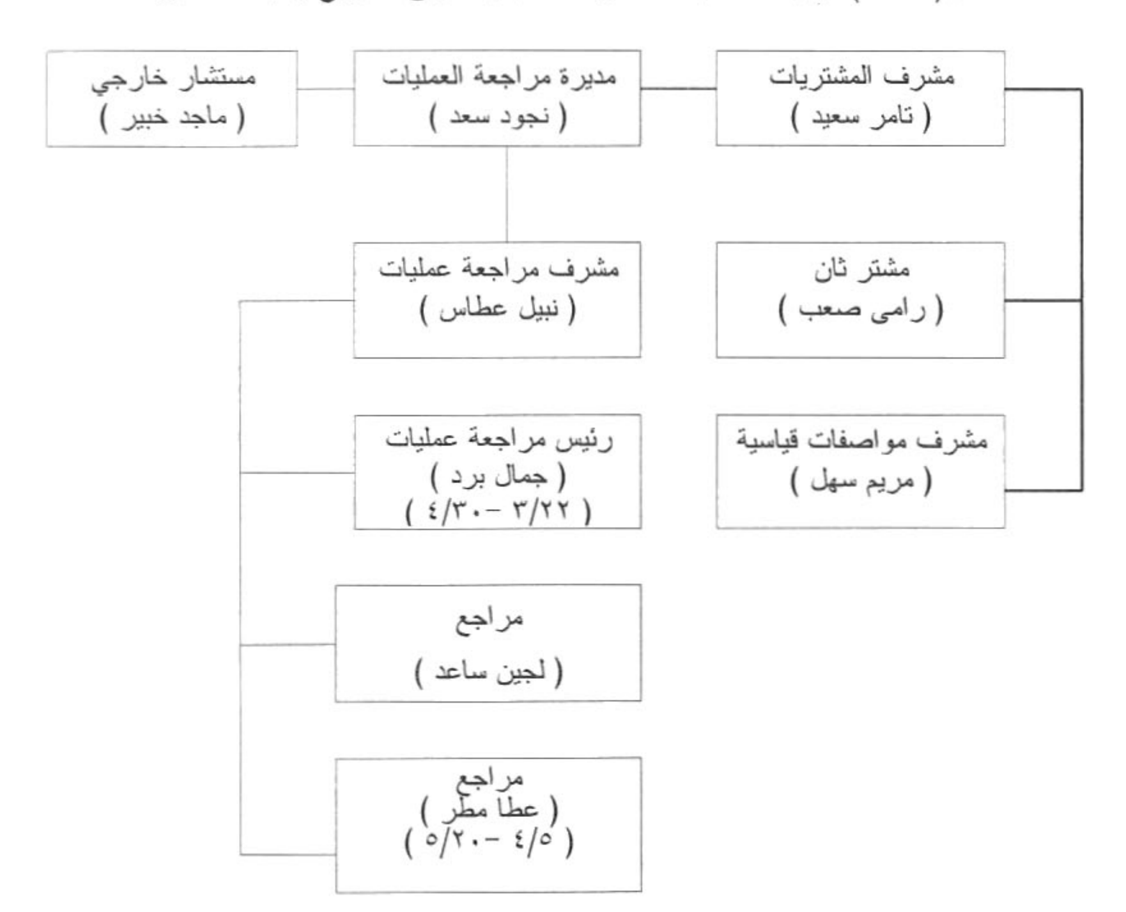
٦- مريم سهل : مشرفة وحدة المواصفات القياسية ، وقد عملت في جميـــع وحدات إدارة المشتريات خلال عملها الذى استمر(١٨) سنة مع المنظمة .

التواجد : يومان في الأسبوع طيلة مدة مراجعة العمليات ولكن عادة ليســـت نفس الفترة التى يتواجد فيها رامى صعب المكلف بمراجعة العمليات .

٧- ماجد خبير : مستشار خارجي عمل مع منظمة المراجعة في السابق فـــي إنجاز عمليات مراجعة أخرى تشمل: مجالات تخصصه : النظم والإجـــراءات وخرائط التدفق ومخططات المرافق وتدفق العمل ومعالجة البيانات .

التواجد : حسب الطلب باستثناء ارتباطات العميل الأخرى .

الشكل(٣-٥) مراجعة العمليات - خريطة تنظيمية لفريق مشروع وظيفة المشتريات



الشكل(٣-٦) مراجعة العمليات: تقويم برنامج مراجعة وظيفة المشتريات

مارس — مرحلة التخطيط

السبت ١	الأحد ٢	الاثنين ٣	الثلاثاء ٤	الاربعاء ٥
٨	٩	١٠	١١	١٢
١٥	١٦	١٧	١٨	١٩
٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦
٢٩	٣٠	٣١		

إبريل — مرحلة العمل الميداني

			١	٢
٥	٦	٧	٨	٩
١٢	١٣	١٤	١٥	١٦
١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠

مايو — مرحلة إعداد النتائج والتقرير

٣	٤	٥	٦	٧
١٠	١١	١٢	١٣	١٤
١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١
٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨
٣١				

(٣-١١) رقابة جدول مراجعة العمليات

مراجعة العمليات التي تشمل مراحل التخطيط والعمل الميداني والتقرير لوظيفة المشتريات ستنفذ حسب الجدول خلال(١٤) أسبوعاً في الفترة من(أول مارس إلى الثاني من يونيو) . مرحلة التخطيط محدد لها في الجدول ثلاثة أسابيع من(أول مارس إلى ١٩من مارس) ومرحلة العمل الميداني تستغرق (٧) أسابيع من(٢٢من مارس) إلى(٧من مايو) أما مرحلة إعداد النتائج والتقرير فسوف تمتد(٤) أسابيع من(١٠من مايو) حتى الثاني من يونيو.

لاحظ أن تنفيذ مراجعة العمليات ليس مستمراً دائماً بسبب تضاربات جداول الموظفين ، وعدم وجود موظفي العميل المطلوبين وهكذا . تقويم برنامج المراجعة (الشكل ٣-٦) يوضح إجمالي الزمن المنقضي ، ولا يعني بالضرورة أن خطوات عمل مراجعة العمليات سوف يتم تنفيذها باستمرار. أداة أخرى يمكن استعمالها في جدولة موظفي مراجعة العمليات هي(خريطة قانت). وهذا النوع من الخرائط يوضح بيانياً خطوات عمل المراجعة الرئيسية وإطارها الزمني المجدول وتكليفات الموظفين والعلاقات المتبادلة بين خطوات العمل .أمثلة (خرائط قانت) لمرحلتي التخطيط والعمل الميداني موضحة في الشكل(٣-٧).

إذا تم استخدام(خرائط قانت) فإن إتمام الرسم بالتواريخ المجدولة وتكليفات الموظفين يسمح لإدارة المراجعة بسهولة ملء الأعمدة الخاصة

بالتواريخ المجدولة ، وتكليف الموظفين في اســـتمارات موازنـــة مراجعــة العلميات . (الشكلان ٣-٢ و ٣-٣) هاتان الأداتان تعملان كوثيقتين فعالتين للرقابة على الجدولة .

(٣-١٢) رقابة المهمة

قبل الشروع الفعلي في مراجعة العمليات يعد مدير المهمـــة بعــض الاستمارات كأداة للرقابة على المهمة . عينات مـــن تلــك الاســتمارات موضحة أدناه :

- رقابة ساعات موازنة مرحلة التخطيط بالموظفين والمـــدة الزمنيـــة الشكل (٣-٨)
- رقابة ساعات موازنة مرحلة التخطيط بالمهمة والموظفين شكل(٣-٩)
- رقابة ساعات موازنة مرحلة العمل الميداني بالمهمة والموظفين شكل(٣-١٠)
- رقابة ساعات موازنة مرحلة العمل الميداني بالموظفين والفــترة الزمنيــة شكل (٣-١١) بعض أو كل هذه الاستمارات يمكن استخدامها لأغـــراض الرقابة على تنفيذ مراجعة العمليات أو يمكن تصميم الاستمارات أصلية .

الشكل (٣-٧) مراجعة العمليات: وظيفة المشتريات: رسوم قانت لتخطيط مرحلة العمل الميداني

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	الموظفون المكلفون	٣/١	٣/٢	٣/٣
I الأهداف والمقاصد					
أ- فحص المعلومات التشريعية والداخلية	٦	مريم			
ب- نظم وإجراءات التخطيط					
١- تقرير وصفي و/أو خريطة تدفق	١٢	نبيل			
٢- حدد مدى التخطيط	٤	نبيل			
٣- افحص الخطط الحالية	٤	نبيل			
٤- افحص الخطط المفصلة	٦	نبيل			
	٣٢				
II الموازنات					
أ- افحص عملية الموازنة	٣	نبيل			
ب- افحص إجراءات تبرير الموازنة	٢	نبيل			
ج- حلل إجراءات تقرير الموازنة	٦	نبيل			
	١١				
III- الخريطة التنظيمية ودليل الإجراءات					
أ- احصل على أو حضر خريطة تنظيمية وحللها	٦	نجود			
ب- احصل على نسخة من دليل الإجراءات وأفحصه	٨	نجود			
	١٤				
IV- خرائط التدفق					
أ- تعرف على إدارة المشتريات وعملياتها	٤	ماجد			
ب- حضر خرائط التدفق للنظم العامة	١٦	ماجد			
ج- حلل خرائط التدفق	٨	ماجد			
	٢٨				
V- التقارير					
أ- احصل على نسخ من التقارير الإدارية والتشغيلية	٢	مريم وتامر			
ب- ناقش التقارير وجهز وصفا كتابيا	١٠	مريم وتامر			
ج- افحص وحلل التقارير	٦	مريم وتامر			
	١٨				
VI- شئون العاملين					
أ- احصل على الأوصاف الوظيفية الحالية وأفحصها	٤	لجين ورامي			
ب- افحص ملفات العاملين	٦	لجين ورامي			
ج- حلل وظائف العاملين	٨	لجين ورامي			
د- حضر ملخص الوظائف وقارن	٦	لجين ورامي			
هـ- لاحظ العاملين أثناء العمل	٥	لجين ورامي			
و- افحص إحصائيات العاملين	٤	لجين			
	٣٣				

٣/٤	٣/٥	٣/٨	٣/٩	٣/١٠	٣/١١	٣/١٢	٣/١٥	٣/١٦	٣/١٧	٣/١٨	٣/١٩

الشكل (٣-٧) يتبع

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	الموظفون المكلفون	٣/١	٣/٢	٣/٣
VII المرافق والتجهيزات					
أ- لاحظ وحلل مخطط العمل	٤	ماجد			
ب- حضر وحلل شكل التدفق التخطيطي	٤	ماجد			
ج- افحص استخدام المعدات	٢	ماجد			
د- حلل إجراءات التشغيل العامة	٢	ماجد			
هـ- افحص الأصول الثابتة المستخدمة في العمليات	٤	لجين			
	١٦				
VIII- فحص نتائج مرحلة التخطيط	١٠	نجود			
IX- إعداد برنامج المراجعة بحلول ٣/١	٢٤	نجود وتامر			
X- إدارة المراجعة	٤٠	نجود وتامر			
إجمالي ساعات الموازنة	٢٢٦				

٣/٤	٣/٥	٣/٨	٣/٩	٣/١٠	٣/١١	٣/١٢	٣/١٥	٣/١٦	٣/١٧	٣/١٨	٣/١٩

الشكل ٣-٧ (يتبع)

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	الموظفون المكلفون	٣/٢٦	٤/٢	٤/٩
I - سياسة وتنظيم الشركة					
أ- الوضع التنظيمي لإدارة المشتريات					
١- تحليل الخريطة التنظيمية	٢٠	نبيل			
٢- واجبات ومسئوليات الموظفين	٣٠	نبيل			
ب - المسئولية عن الشراء					
١- وظائف ونشاطات الشراء	٨	نبيل			
٢- العلاقات مع الموردين	١٢	نبيل			
ج - سلطة التصريح بالشراء					
١- تصديق الشراء	٤	لجين			
٢- التكلفة النهائية تزيد على مبلغ الشراء	٣	لجين			
٣- تغيرات الكمية أو المواصفات	٣	لجين			
د- الشراء اللامركزي					
١- السياسات والإجراءات	٦	جمال			
٢- فحص الوحدات اللامركزية	٢٤	جمال			
	١٠٠				
II- عمليات إدارة المشتريات					
أ- إجراءات الإدارة					
١- إجراءات التشغيل	٨	ماجد			
٢- خرائط التدفق : طلبات وأوامر الشراء	٣٢	ماجد			
٣- مناقصات الموردين	١٠	ماجد			
ب- استمارات الإدارة	٢٠	مريم			
ج- المرافق والتجهيزات	١٢	رامى			
د- برنامج تحليل القيمة	٨	تامر			
هـ- العمليات المتوازية	١٦	لجين			
	١٠٦				
III- فحص عمليات الشراء					
أ- اختيار العمليات	٢٠	جمال وعطا			
ب- فحص العمليات	٣٠	جمال وعطا			
	٥٠				

٤/١٦	٤/٢٣	٤/٣٠	٥/٧	٥/١٤	٥/٢١	٥/٢٨	٦/٢

الشكل ٣-٧ (يتبع)

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	الموظفون المكلفون	٣/٢٦	٤/٢	٤/٩
IV- السجلات والتقارير					
أ- التحقق من الدقة	١٢	لجين			
ب- القيمة للإدارة	٢٢	لجين			
	٣٤				
V- فحص نتائج العمل الميدانى	٦٠	نجود وتامر ونبيل			
VI- إعداد النتائج	٨٠	نجود وتامر ونبيل			
VII – التقرير الشفهى	٢٠	مريم وتامر ورامى			
VIII– التقرير الكتابى	٤٠	نجود وتامر ونبيل			
إجمالى خطوات عمل المراجعة	٤٩٠				
IX– إعداد برنامج المراجعة٣/١٧ حتى٣/١٩	٤٠	الجميع			
X– إدارة المراجعة	١٠٠	نجود وتامر			
إجمالى ساعات الموازنة	٦٣٠				

٤/١٦	٤/٢٣	٤/٣٠	٥/٧	٥/١٤	٥/٢١	٥/٢٨	٦/٢

الشكل (٣-٨)

مراجعة العمليات - وظيفة المشتريات - رقابة ساعات الموازنة لمرحلة التخطيط بالموظفين والفترة الزمنية .

اسم المراجع		٣/١	٣/٢	٣/٣	٣/٤	٣/٥	٣/٨	٣/٩
نجود	موازنة							
المدير	فعلي							
	فرق							
نبيل	موازنة	٤	٦	٨	٥	٣	٦	٥
المشرف	فعلي							
	فرق							
لجين	موازنة						٣	٤
مراجع	فعلي							
	فرق							
ماجد	موازنة						٦	٨
مستشار	فعلي							
	فرق							
تامر	موازنة	١	٢	٢	٢	٢		
مشرف مشتريات	فعلي							
	فرق							
رامى	موازنة						٣	٢
مشتر ثان	فعلي							
	فرق							
مريم	موازنة	٤	٣	٢	٣	٣		
مشرفة	فعلى							
مواصفات قياسية	فرق							
الإجمالى	موازنة	٩	١١	١٢	١٠	٨	١٨	١٩
	فعلى							
	فرق							

٣/١٠	٣/١١	٣/١٢	٣/١٥	٣/١٦	٣/١٧	٣/١٨	٣/١٩	إجمالي الساعات
٣	٣	٢	٣	٣	٢	٤	٤	٢٤
								٣٧
٤	٦	٤	٤					٢٥
٨	٦		٦	٦				٤٠
								٩
٣	٤							١٢
								١٥
١٨	١٩	٦	١٣	٩	٢	٤	٤	١٦٢

الشكل (٣-٩)

مراجعة العمليات: وظيفة المشتريات - رقابة موازنة مرحلة التخطيط بالمهمة والموظفين

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	نجود	نبيل
I- الأهداف والمقاصد			
أ- فحص المعلومات التشريعية والداخلية	٦		
ب- نظم وإجراءات التخطيط			
١- تقرير وصفى و/أو خريطة التدفق	١٢		١٢
٢- حدد مدى التخطيط	٤		٤
٣- افحص الخطط الحالية	٤		٤
٤- افحص الخطط المفصلة	٦ ٣٢		٦
II- الموازنات			
أ- افحص عملية الموازنة	٣		٣
ب- افحص إجراءات تبرير الموازنة	٢		٢
ج- حلل إجراءات تقرير الموازنة	٦ ١١		٦
III- الخريطة التنظيمية ودليل الإجراءات			
أ- الخريطة التنظيمية وتحليلها	٦	٦	
ب- دليل الإجراءات وفحصه	٨ ١٤	٨	

	لجين	ماجد	تامر	رامى	مريم
					٦

الشكل (٣-٩) يتبع

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	نجود	نبيل
Iv خرائط التدفق			
أ- تعرف على عمليات إدارة المشتريات	٤		
ب- حضر خرائط تدفق النظم العامة	١٦		
ج- حلل خرائط التدفق	٨ ٢٨		
V- التقارير			
أ- تقارير الإدارة والعمليات	٢		
ب- ناقش التقارير وحضر وصفاً كتابياً	١٠		
ج- افحص وحلل التقارير	٦ ١٨		
VI- شئون العاملين			
أ- الوصف الوظيفى وفحصه	٤		
ب- افحص ملفات الموظفين	٦		
ج- تحليل وظائف شئون العاملين	٨		
د- حضر ملخص الوظائف	٦		
هـ- راقب العاملين أثناء العمل	٥		
و- افحص إحصائيات العاملين	٤ ٣٣		

لجين	ماجد	تامر	رامى	مريم
	٤			
	١٦			
	٨			
		١		١
		٥		٥
		٣		٣
٢			٢	
٣			٣	
٣			٥	
٦				
٣			٢	
٤				

الشكل (٣-٩) يتبع

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	نجود	نبيل
VII- المرافق والتجهيزات			
أ- لاحظ وحلل مخطط العمل	٤		
ب- حضر وحلل شكل التدفق التخطيطى	٤		
ج- افحص استخدام المعدات	٢		
هـ- افحص الأصول الثابتة المستخدمة فى العمليات	٤ ١٦		
VIII- فحص مرحلة التخطيط ونتائجها	١٠	١٠	
IX- إعداد برنامج المراجعة	٢٤	١٢	
X- إدارة المراجعة	٤٠	٢٤	
إجمالى ساعات الموازنة	٢٦٦	٦٠	٣٧
الأسعار		$٨٠	$٦٠
الموازنة المقدرة بالدولار	$١٠٧٧٠	$٤٨٠٠	$٢٢٠٠

لجين	ماجد	تامر	رامى	مريم
	٤			
	٤			
	٢			
٤				
		١٢		
		١٦		
٢٥	٤٠	٣٧	١٢	١٥
$٣٠	$٧٥			
$٧٥٠	$٣٠٠٠			

الشكل(٣-١٠)

مراجعة العمليات وظيفة المشتريات - رقابة موازنة العمل الميداني بالمهمة والموظفين .

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	نجود	نبيل	جمال
I - سياسة وتنظيم الشركة				
أ- الوضع التنظيمي لإدارة المشتريات				
١- تحليل الخريطة التنظيمية	٢٠		٢٠	
٢- واجبات ومسئوليات الموظفين	٣٠		٣٠	
ب- المسئولية عن المشتريات				
١- وظائف ونشاطات المشتريات	٨		٨	
٢- العلاقات مع الموردين	١٢		١٢	
ج- سلطة التصريح بالشراء				
١- اعتماد المشتريات	٤			
٢- التكلفة النهائية تفوق مبلغ أمر الشراء	٣			
٣- تغييرات الكمية أو المواصفات	٣			
د- المشتريات اللامركزية				
١- السياسات والإجراءات	٦			٦
٢- فحص الوحدات اللامركزية	١٤			١٤
	١٠٠			
II - عمليات إدارة المشتريات				
أ- إجراءات الإدارة				
١- إجراءات التشغيل	٨			
٢- خرائط التدفق : طلبات وأوامر الشراء	٣٢			
٣- مناقصة الموردين	١٠			
ب- استمارات الإدارة	٢٠			
ج- المرافق والتجهيزات المادية	١٢			

لجين	عطا	ماجد	تامر	رامى	مريم
			-		
٤					
٣					
٣					
		٨			
		٣٢			
		١٠			
					٢٠
				١٢	

الشكل (٣-١٠) يتبع

خطوات عمل المراجعة	ساعات الموازنة	نجود	نبيل	جمال
د- برنامج تحليل القيمة	٨			
هـ العمليات المتوازية	١٦			
	١٠٦			
III- فحص عمليات الشراء				
١- اختيار العمليات	٢٠			٨
٢- فحص العمليات	٣٠			١٢
	٥٠			
IV- السجلات والتقارير				
١- التحقق من الدقة	١٢			
٢- القيمة للإدارة	٢٢			
V- فحص نتائج العمل الميداني	٦٠	٢٤	٢٤	
VI- إعداد النتائج	٨٠	٨	١٨	
VII- التقرير الشفهي	٢٠	١٠		
VIII- التقرير الكتابي	٤٠	١٢	٢٠	
إجمالي خطوات عمل المراجعة	٤٩٠	٥٤	١٣٢	٤٠
IX- إعداد برنامج المراجعة	٤٠	١٢	٨	٤
X - إدارة المراجعة	١٠٠	٨٠		
إجمالي ساعات الموازنة	٦٣٠	١٤٦	١٤٠	٤٤
الأسعار بالدولار		٨٠	٦٠	٤٠
الموازنة المقدرة (بالدولار)	٢٩٢٨٠	١١٦٨٠	٨٤٠٠	١٧٦٠

لجين	عطا	ماجد	تامر	رامى	مريم
			٨		
١٦			-		
	١٢				
	١٨				
١٢					
٢٢					
			١٢		
٢٢			١٢	١٠	١٠
			١٠		
			٨		
٨٢	٣٠	٥٠	٥٠	٢٢	٣٠
٤	٢	٢	٤	٢	٢
			٢٠		
٨٦	٣٢	٥٢	٧٤	٢٤	٣٢
٣٠	٣٠	٧٥			
٢٥٨٠٠	٩٦٠	٣٩٠٠			

الشكل (٣-١١)

مراجعة العمليات : وظيفة المشتريات رقابة ساعات موازنة مرحلة العمل الميداني بالموظفين والمدة الزمنية

اسم المراجع		٣/٢٦	٤/٢	٤/٩	٤/١٦	٤/٢٢
نجود - المدير	موازنة فعلى مقدر			٣		
نبيل - مشرف	موازنة فعلى مقدر	١٦	٢٢	١٢	١٢	٨
جمال - رئيس	موازنة فعلى مقدر	٦	١٤	٤	١٢	٤
لجين- مراجع	موازنة فعلى مقدر	١٠	١٦			١٦
عطا - مراجع	موازنة فعلى مقدر			٨	١٨	٤
ماجد - مستشار	موازنة فعلى مقدر		٢٨	٢٢		
تامر - مشرف مشتريات	موازنة فعلى مقدر	٨		٣		
رامى - مشتر ثان	موازنة فعلى مقدر		١٢			
مريم مشرفة مواصفات قياسية	موازنة فعلى مقدر		١٦	٤		
الإجمالي	موازنة فعلى مقدر	٤٠	١٠٨	٥٦	٤٢	٣٢

	٤/٣٠	٥/٧	٥/١٤	٥/٢١	٥/٢٨	٦/٢	الإجمالي
	١١	١٦	٤	٨	٦	٦	٥٤
	٨	١٦	١٢	٦	١٠	١٠	١٣٢
							٤٠
	١٨		١٢	١٠			٨٢
							٣٠
							٥٠
	٧	٨	٦	١٠	٤	٤	٥٠
			٦	٤			٢٢
			٦	٤			٣٠
	٤٤	٤٠	٤٦	٤٢	٢٠	٢٠	٤٩٠

(٣-١٣) مرحلة برنامج مراجعة شركة اكسامبل

انظر مرة أخرى لشركة اكسامبل لترى كيف يمكن أن تصلح مرحلة برنامج المراجعة لمهمة مراجعة العمليات الخاصة بوظيفة مشترياتها . لقد تم تحديد العديد من المناطق التشغيلية في مرحلة التخطيط التي تحتاج لمزيد من الفحص وهي :

١- النواحي التنظيمية : تشمل مهام وسلطة إدارة المشتريات والموظفين ومهام تصنيفات وظائف معينة ومدى الحاجة إليها .

٢- مسئولية إدارة المشتريات عن إعداد أوامر الشراء العادية وعن الإعداد خارج إدارة المشتريات المركزية .

٣- إجراءات معالجة أمر الشراء وتشمل إعداد طلبات وأوامر الشراء ورقابة أوامر الشراء المفتوحة وتدفق العمل .

٤- تكاليف إعداد أمر الشراء وتشمل تكلفة معالجة أمر الشراء وعلاقتها بمبلغ الشراء الفعلي مثل أقل من (٥٠) دولاراً و(٥٠ دولاراً إلى ١٠٠دولار) ثم (١٠٠) دولار إلى (٢٠٠) دولار والتكلفة السنوية لمعالجة تلك المشتريات الصغيرة .

خطوات عمل المراجعة المقترحة لإتمام برنامج المراجعة موضحة في الشكل (٣-١٢) ارجع إلى بيان أساليب العمل الميداني لمراجعة العمليات الواردة في القسم (٣-٥)

الشكل (٣-١٢) وظيفة المشتريات – برنامج المراجعة لمراجعة العمليات – شركة إكساميل

I- التنظيم .

أ- وظيفة وسلطة إدارة المشتريات

١- احصل على نسخة من الخريطة التنظيمية لإدارة المشتريات أو قم بإعدادها. حدد لمن يكون رئيس إدارة المشتريات تابعاً.

٢- وثق وظائف كل وحدات إدارة المشتريات لتؤكد ملاءمتها ، وما إذا كانت هي وظائف صحيحة لإدارة المشتريات .

ب- وظيفة وضرورة تصنيفات وظائف محددة .

١- وثق واجبات ومسئوليات تصنيفات الوظائف التالية بالحصول على نسخ مـن الأوصـاف الوظيفية الحالية ، وصححها بواسطة المقابلات الشخصية والملاحظة :

- مشرف مشتريات
- مشتر أول وثان
- مشرف كتبة
- مشرف كتابي
- كاتب – ناسخ
- وحدة المواصفات القياسية
- مشرف مواصفات قياسية
- فني مشتريات
- متدرب إداري

الشكل (٣-١٢) يتبع

- كاتب اختزال
- كاتب

٢- لاحظ العمل الفعلي الذي يؤدي، وحدد ضرورة كل الواجبات والمسئوليات .

II - مسئولية إدارة المشتريات

أ- معالجة أوامر الشراء العادية

١- احصل على أو جهز نسخة من نظم وإجراءات إدارة المشتريات .

٢- أجر مقابلات ولاحظ عمل موظفي إدارة المشتريات العاملين في معالجة أوامر الشراء لزيادة دقة النظم والإجراءات .

٣- حضر خريطة تدفق إجراءات معالجة أمر الشراء بما في ذلك عمليات الشراء المتصلة بها مثل طلبات الشراء ، وإعداد وتقديم أوامر الشراء ورقابة أوامر الشراء المفتوحة واستلام البضائع .

٤- احسب التكلفة الحالية لمعالجة أمر الشراء واضعاً في الاعتبار الأشياء التالية مثل :

- التكاليف المباشرة لتشغيل إدارة المشتريات.
- التكاليف غير المباشرة المرتبطة بوظيفة المشتريات.
- العدد الحقيقي لأوامر الشراء التي تم معالجتها .

٥- حلل أوامر الشراء التي جهزت مستخدماً تقارير أوامر الشراء التي قدمتها إدارة معالجة البيانات :

- أوامر الشراء التي جهزت حسب الإدارة المصدر .
- سجل أمر الشراء بالشهر بتسلسل أرقام أوامر الشراء .

الشكل (٣-١٢) يتبع

- سجل الشراء بالشهر موضحاً المشتريات حسب الإدارة والنوع (رقم الحساب)

٦- قسم عدد رقم ومبلغ المشتريات الفعلية كالآتي : -

- أقل من (٥٠) دولاراً.
- (٥٠) دولاراً إلى (١٠٠) دولار.
- أكبر من (١٠٠) دولار إلى (٢٠٠) دولار الخ.

احصل على نسخة ملف تفصيل معلومات أمر الشراء السنوي حتى تاريخه المحفوظ في معالجة البيانات للسنة الماضية . ضع وشغل برنامج مراجعة آلياً لتحليل ملف البيانات ولطبع النتائج .

٧- احسب التكلفة السنوية لتجهيز المشتريات الصغيرة مستخدماً التكلفة الحالية لتجهيز أمر الشراء حسبما تم احتسابه في خطوة العمل الرابعة وعدد المشتريات الصغيرة حسبما حددت في خطوة العمل السادسة أعلاه .

ب- الشراء اللامركزي

١- احصـــل على أو جهز السياسات والإجراءات المتعلقة بالمشتريات التي تمت خارج إدارة المشتريات المركزية مثل :

- مشتريات الطوارئ.
- المشتريات المباشرة.
- مشتريات المصروفات النثرية.

٢- اختر عدداً من مثل هذه الوحدات اللامركزية العاملة كي تفحصها. حلل عمـــلياتها مـــن حيث الالتزام بسياسات الشركة الحالية الخاصة بالمشتريات اللامركزية .

الشكل (٣-١٢) يتبع

III- عمليات المشتريات وتدفق العمل :

أ- قم بإعداد شكل تدفق تخطيطي لإدارة المشتريات مبيناً تدفق الموظفين والعمل داخل الإدارة . حلل شكل التدفق لمعرفة النواقص المحتملة .

ب- قم بمعاينة مع موظفي إدارة المشتريات المناسبين ، ولاحظ تدفق العمل الخاص بهم ؛ لتحديد مدى وسبب العيوب التشغيلية التي تم تحديدها .

الشكل (٣-١٣) مردودات البضائع المعيبة

كشف الفحص الابتدائي لمراجعة العمليات عن الاختلالات التالية المتعلقة بمعالجة مردودات البضائع المعيبة :

المردودات الخارجية:

١- كان العميل يدفع رسوم شحن المردودات لحوالي (٥٠%) من مردودات البضائع المعيبة . هذا الإجراء كان نتيجة عدم الالتزام بالإجراءات القائمة التي توضح أن رسوم شحن المردودات يجب ألا تدفعها إدارة الحركة والأقسام العاملة الأخرى .

المردودات الداخلية :

١- أعاد بعض الزبائن المحليين للعميل بضائع معيبة في سيارات الشركة خلافاً لسياسة الشركة .

٢- الخصومات النقدية على البضائع المعيبة المردودة من الزبائن تم معالجتها بصورة غير سليمة - المبلغ المضاف لحساب الزبون هو سعر الفاتورة إضافة إلى الخصم النقدي وهذا خرق لسياسة الشركة وتقليد العمل التجاري الحسن .

الشكل (٣-١٣) يتبع

أسئلة وحلول للدراسة :

وثق خطوة مراجعة واحدة سوف يضمنها المراجع في برنامج المراجعة لكل واحد من النواقص والاختلالات الملاحظة.

١- رسوم شحن المردودات .

أ- حلل عينة لتحديد واقعة ومبلغ رسوم المردودات .

ب- افحص الإجراءات في أقسام تشغيلية مختارة لتحديد مكان حدوث هذه الممارسة .

٢- إرجاع البضائع في شاحنات الشركة .

أ- حلل عينة مجموعة مردودات بواسطة الزبائن المحليين لتحديد مدى استخدام شاحنات الشركة لهذا الغرض .

ب- افحص إجراءات الشحن للتحقق مما إذا كانت الممارسات تسمح بضبط البضائع المردودة في شاحنات الشركة .

ج- افحص السياسة الحالية القاضية بعدم استخدام شاحنات الشركة لإرجاع البضائع المعيبة وتأكد مما إذا كان لزاماً تغيير السياسة الحالية وما إذا كان هذا سوف يكون أكثر الطرق اقتصاداً لمثل هذه المردودات .

ملحوظة :هذا ربما يكون مجرد مؤشر للمشكلة الحقيقية : كمية البضائع المعيبة والأسباب وراءها وليس طريقة الإرجاع .

٣- المعالجة غير السليمة للخصومات النقدية .

أ- حلل المستندات والسجلات المحاسبية لتحديد مبلغ الخصومات النقدية المدفوعة للزبائن عن البضائع المردودة.

الشكل (٣-١٣) يتبع

ب- حلل النظام ، والعمليات اليدوية والآلية لتحديد إذا كان من الممكن وضع ضوابط لمنع استمرار هذا الإجراء .

لاحظ أن تصحيح هذه العيوب التشغيلية نتج عنه وفورات سنوية صافية تبلغ أكثر من (١٤٠٠٠٠) دولار ، وأيضاً معرفة منطقة تحدث مشكلة هامة لا تتمثل في الكمية المتزايدة من الأصناف المعيبة المردودة بواسطة الزبائن . ولهذا تم توسيع نطاق المراجعة لتحديد أساب الزيادة في الأصناف المعيبة وتم عمل توصية بتغييرات رئيسية في نظم وإجراءات رقابة الإنتاج والجودة.

(٣-١٤) خاتمة

سوف يتم متابعة خطوات عمل المراجعة هذه في الفصل التالي عن مرحلة العمل الميداني ، ولكن تذكر أنه ليس كل خطوات عمل المراجعة التي تم القيام بها في مرحلة برنامج المراجعة بتنتج عنها نتائج هامة لمراجعة العمليات . ولأن المراجع لا يعرف أي خطوات المراجعة سوف يتولد عنها أكثر النتائج أهمية ؛ لذا لابد من اتباعها كلها في خطة المراجعة . سوف يتم اتباع برنامج مراجعة شركة إكسامبل خلال مرحلة العمل الميداني ، ثم تتم بلورة النتائج التي تم التوصل إليها وتورد في تقرير المراجعة في الفصول التالية.

ولهذا يختم الفصل الثالث . على كل حال قبل الانتقال إلى الفصل الرابع الخاص بمرحلة العمل الميداني افحص موقف مراجعة العمليات المبين في الشكل (٣-١٣) .

الفصل الرابع

مرحلة العمل الميدانى

(٤-١) مقدمة

إن عمل مراجعة العمليات الذي تم في مرحلة التخطيط ينبغي أن يعطي مؤشرات عن نقاط الضعف الإدارية المحتملة ، أو مناطق العمليات الهامة التي تتطلب تحسيناً في مجال أو نشاط معين. وعلى أية حال ، فإن تحديد نقاط الضعف الإدارية أو التشغيلية بصورة قاطعة يتطلب دائماً المزيد من المعلومات، ويمثل برنامج المراجعة حينئذ الخطة لتنفيذ خطوات مراجعة العمليات في مرحلة العمل الميداني، ففي هذه المرحلة يتم جمع معلومات إضافية عن الرقابات (الضوابط) والأنشطة الإدارية والتشغيلية بغرض تحديد المجالات التي تتطلب بذل الوقت والجهد في فحص مكثف لها، ويلي ذلك تنفيذ خطوات برنامج عمل مراجعة العمليات الذي يتم في ضوئه تحديد المجالات الواجب إعداد نتائج محددة لها كي تقدم للإدارة.

وإذا قرر فريق مراجعة العمليات المضي قدماً في إعداد إحدى النتائج بتعمق- فإن المعلومات التي تم جمعها في مرحلة العمل الميداني تمثل الأساس الذي يتم الانطلاق منه. إن العمل الميداني بجانب تعريفنا بأوجه الخلل أو القصور في المنظمة أو الإدارة موضع الفحص- يساعد فريق المراجعة على فهم التنظيم الإداري ، وكيفية عمله في المنظمة، وهذا الفهم عادة ضروري في حالة الحاجة لمعلومات إضافية تستخدم في إعداد نتيجة المراجعة.

يناقش هذا الفصل مرحلة العمل الميداني في مراجعة العمليات، ففيها يتم تنفيذ خطوات عمل المراجعة كما بينت في مرحلة برنامج المراجعة. وعلى أساس تنفيذ خطوات المراجعة ونتائجها ، فإن فريق مراجعة العمليات يقرر ما إذا كانت مناطق الضعف المحتملة تلك التي حددت في مرحلة التخطيط - تستحقَ الخوض فيها بتفصيل أكثر. فإذا كانت تستحق ذلك، فإن كل التحليلات الإضافية الضرورية تجري لإعداد نتائج المراجعة بطريقة مكتملة توطئة لتقديمها للإدارة. ويمكن أن يكشف ذلك عن مجالات حيوية إضافية تتطلب مزيداً من التحليل. يتعرض هذا الفصل أيضاً لبعض الإجراءات والأساليب التي يمكن لفريق مراجعة العمليات استخدامها في مرحلة العمل الميداني.

إن هذا الفصل سوف:

١- يزيد الإلمام بأهداف مرحلة العمل الميداني في مراجعة العمليات.

٢- يقدم مختلف الأساليب الممكن استخدامها في مرحلة العمل الميداني.

٣- يزيد المعرفة بكيفية استخدام المعلومات المحصلة خلال مرحلة العمل الميداني في إعداد نتائج المراجعة.

٤- يصف توثيق مرحلة العمل الميداني ، ومحتويات ملفات المراجعة.

(٤-٢) اعتبارات ومهام العمل الميداني

اعتماداً على المجالات الحيوية التي حددت في مرحلة التخطيط، وخطوات عمل المراجعة التي صممت خلال مرحلة برنامج المراجعة، فإن البندين التاليين جديران بالاهتمام في مرحلة العمل الميداني وهما:

١- مدى توافق سياسات الجهة موضع المراجعة وإجراءاتها وممارساتها ذات العلاقة المتبعة فعلياً - مع السلطات الأساسية والقوانين ومقاصد المشرعين.

٢- معرفة إذا كان نظام الإجراءات التشغيلية والضوابط الإدارية ينتج عنه نشاطات تنفذ طبقاً لرغبة الإدارة العليا وبطريقة اقتصادية وكفئة.

تتضمن المهام العامة التي يجب القيام بها للمساعدة في الوصول إلى الاستنتاجات السليمة الآتي:

١- الحصول على الحقائق أو التحقق منها ، هل يتم مثلاً اتباع الإجراءات الإدارية؟

٢- التقييم، مثلاً تحليل الانحرافات من الإجراءات ، وتحديد إذا كان السبب هو السياسة المتبعة أو الإجراء نفسه أو عوامل أخرى.

٣- فحص نتائج المراجعة. مثلاً، المقابلات الدورية مع مشرفي وأعضاء فريق المراجعة الآخرين لتسهيل فهم الأمور المستعصية فهماً جيداً.

٤- التوصيات المقدمة في المجالات التي لها أهمية كبيرة بدرجة تستدعي إجراء مزيد من الاختبارات التفصيلية الرامية لإعداد نتيجة مراجعة عمليات معينة.

توصيات مراجعة العمليات الناتجة من العمل الميداني الفعال تتوقف على عزم المراجع على الاتصاف بالكفاية والفعالية في مجال الإدارة والعمليات.

(٤-٣) العوامل المساعدة في الوصول إلى استنتاجات

في سبيل الوصول إلى استنتاجات في مرحلة العمل الميداني، على مراجع العمليات أن يهتم ببعض العوامل التي تتضمن الآتي:

١- الاستخدام الإداري للمعايير أو الأهـداف للحكـم علـى الإنجـازات أو الإنتاجية، أو الكفاءة أو استخدام الأصناف والخدمات. فقد يلاحظ المراجـع، على سبيل المثال، استخدام صافي الربح فقط كمقياس، بدلاً من تقييم النتـائج الخاضعة للسيطرة مثل : وحدات الشحن، البضاعة المردودة ، ضبط الجودة، وهلم جرا .

٢- عدم وضوح التعليمات المكتوبة التي تؤدي إلى سوء فهم أو عدم انتظـام في التطبيق أو انحرافات غير مقبولة، مثال ذلك : السياسة الشـرائية التـي تسمح بتوريد الكميات المطلوبة بزيادة أو نقص (١٠%) كما تم تفصيلها في موقف مراجعة العمليات الموصوف في الشكل (٢-٢٢) في الفصل الثاني.

٣- قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم ، فقد يلاحظ المراجع مثلاً أشـخاصاً غير قادرين على تأدية مهامهم مما ينتج عنه أوامر شـراء متراكمـة غـير معالجة.

٤- الإخفاق في تحمل المسئولية، قد يكون هنالك أشخاص لا يؤدون مهامـهم المحددة في وصفهم الوظيفي والمتمثلة في إعداد التقارير الدورية.

٥- عدم إحكام الرقابة الكافية على العمليات والأنشطة ، فعلى سبيل المثـال، قد توجد وحدة عمل بها بعض الأفراد المزدحمون بالعمل وآخرون يتصفـون بقلة العمل.

٦- ازدواجية الجهود داخل الإدارات وبين الإدارات ، مثال ذلـك : القيـام بتدقيق أرقام الحسابات بواسطة كل مـن طـالب الشـراء وموظفـي إدارة المشتريات وموظفي إدارة الحسابات.

٧- عـــدم الاستخدام السليم للموارد المالية. مثال ذلك : تزامن وجود أجهزة وإجراءات معالجة البيانات مع أداء نفس العمليات يدوياً.

٨- اتصاف الهياكل التنظيمية بالترهل والإسراف، مثل الهرم الوظيفي الذي يذخر بعدة مستويات من المشرفين والمديرين أو بعدد زائد من الموظفين.

٩- ســـوء أو عـــدم فعاليـــة استخدام الموظفين، مثال. استخدام المساعدين الإداريـــن أو هيـــئة الموظفيـــن في إنجاز أعمال كان يمكن أداؤها بواسطة مستوى وظيفي أقل.

١٠- تراكم الأعمال بدرجة لا تتناسب مع النشاط ، فقد يجد المراجع - مثلاً أوامـــر شـــراء مـــتأخرة لأكثر من (٦) أشهر بسبب إعطاء الأولوية لأوامر الشراء السهلة.

١١- مـــدى الحاجة إلى مختلف الوحدات التشغيلية والخدمية ومدى فعاليتها مقارنـــة بـــتكاليف الاحـــتفاظ بتلك الوحدات، فقد يكتشف المراجع أن وحدة مواصفات المشتريات التي تم إنشاؤها عند تأسيس الشركة لم تعد تستخدم في معظم الأحوال، نسبة لحدوث تغييرات قليلة في مواصفات الشراء.

١٢- ملاءمـــة وصحة المعايير التى يستخدمها العميل في الحكم على فعالية تحقيـــق نـــتائج العمليات ، مثال ذلك : قد تكون زيادة المخزون سببها عدم القدرة على تغيير نقاط وكميات إعادة الطلب للأصناف بطيئة الحركة ، أو قد يكون هناك نقص في مخزون الأصناف سريعة البيع.

١٣- سلامة الطرق التي يستخدمها العميل في تقييم فعالية تحقيق النتائج. فقد يلاحـــظ المـــراجع - مـــثلاً - عـــدم كفاية التقارير التي لا تربط بين أداء النشاطات وتحقيق النتائج.

(٤-٤) أساليب العمل الميداني

تستخدم كثير من أساليب العمل الميداني المختلفة في مرحلة العمل الميداني، وذلك طبقاً للظروف الخاصة بكل مهمة مراجعة.وعلى كل حال فإن أحسن الوسائل المستخدمة هي القدرة على الحكم على الأشياء بصورة صائبة ، وكذلك القدرة التحليلية. ليس من الضروري أن يتقن المراجع الأدوات الفنية المختلفة قبل الشروع في مراجعة عمليات، ولكن يجب أن يكون قادراً على تحليل المشاكل منطقياً حيث إن هذه هي الأداة الوحيدة التي يحتاج إليها في كثير من الحالات.

يمكن للمراجع أن يستخدم شتى الطرق في جمع المعلومات اللازمة لتحديد نقاط الضعف في النظم الإدارية والتشغيلية، متبعاً القول المأثور: "كلُ ما يفيد استخدمه". ولكن هنالك أدوات وأساليب معينة تستخدمان بانتظام في كل مراجعة وأخرى للعمليات. إن بعضاً من أساليب العمل الميداني الأكثر شيوعاً قد تم ذكرها في الفصل الثالث في سياق إعداد الخطوات العملية لبرنامج المراجعة ، وإن تلك الخطوات العملية التي تستفيد من تلك الأدوات والأساليب هي التي تنفذ في مرحلة العمل الميداني. وعلى كل حال يتم إجراء المزيد من تلك الخطوات العملية في مرحلة العمل الميداني في الغالب. إن من فائدة مراجع العمليات أن يكون ملماً بأكبر عدد ممكن من تلك الأساليب. فكلما زادت فعالية الأسلوب المتبع، زادت فعالية نتائج المراجعة. وعلاوة على ذلك، يستطيع المراجع استخدام أسلوب معين بشرط أن يكون على دراية به. إن أساليب العمل الميداني تلك وغيرها قد تم إعادة سردها في هذا الفصل في شكل (٤-١) .

يمكن استخدام واحد أو أكثر من تلك الأساليب في كل خطوة للمراجعة. وتعتمد الأساليب المستخدمة على الظروف المعينة التي تواجه المراجع وعلى الأهداف الموضوعة لكل خطوة مراجعة، وعليه فليس هناك قاعدة ثابتة تحدد طبيعة العمل الواجب القيام به، أو الأساليب الواجب استخدامها في مرحلة العمل الميداني. إن أكثر الطرق فعالية هى التعامل مع خطوات المراجعة وأساليبها المرتبطة بها خلال العمل الميداني بطريقة فردية تلائم احتياجات الموقف المعين، وتتجسد خبرة المراجع في معرفة أي الأساليب يستخدم في الظرف المعين لتحقيق النتائج المرجوة.

(٤-٥) أساليب محددة للعمل الميداني

بالرغم من أن هنالك عدة أدوات وأساليب يمكن استخدامها في مرحلة العمل الميداني إلا أن عدداً محدوداً منها يتم استخدامه بانتظام. وينبغي على مراجع العمليات أن يكون أكثر دراية بتلك الأساليب والتي تتضمن الآتي:

* المقابلات الشخصية.
* خرائط التدفق.
* مخطط التدفق.
* تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات.

الشكل (٤-١) مرحلة العمل الميداني: أساليب العمل الميداني

١- فحص التوثيق الحالي، مثل أدلة الإجراءات والسياسات.

٢- إعداد الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي الخاص بها.

٣- تحليل السياسات والنظم والإجراءات.

٤- مقابلات شخصية مع الموظفين الإداريين وموظفي العمليات.

الشكل (٤-١) يتبع

٥- إعداد رسوم التدفق:

* خرائط تدفق النظم الموضحة لعملية مناطق العمل.

* مخطط التدفق الموضح للمخطط الطبيعي لمنطقة العمل ، وما يرتبط بها من تدفق العمل.

٦-تحليل النسب، والتغيرات، والاتجاهات.

٧- قوائم الاستقصاء لاستعمال المراجع أو موظفي العميل.

٨- الاستطلاعات المكتوبة أو الهاتفية الموجهة للعملاء، الموردين..الخ لغرض الإجابة عنها.

٩- الاستفسارات المضمنة في برنامج المراجعة.

١٠- فحص العمليات المالية مع الأخذ في الاعتبار أنواعها المختلفة العادية وغير العادية.

١١- فحص العمليات باستخدام أساليب كالملاحظة وقياس العمل ودراسة الوقت واستمارات أو سجلات أداء العمل.

١٢- تحليل الاستمارات.

١٣- تحليل النتائج.

١٤- فحص وتحليل نظم المعلومات الإدارية والتقارير ذات الصلة.

١٥- فحوصات الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات والأهداف..الخ.

١٦- استخدام معالجة البيانات الآلية، استخدام أساليب المراجعة الآلية من خلال الحاسوب أو تحليل البيانات المستخرجة من الحاسوب.

(أ) المقابلات الشخصية

وكما سبق ذكره فإن المقابلات في مرحلة التخطيط يتم قصرها عموماً على الإدارة ، بجانب بعض المقابلات التي تجري مع موظفي العمليات، وهى- في مرحلة العمل الميداني- ليست فقط غير مقصورة على الإدارة، ولكن تشمل بصفة أساسية الموظفين الذين يؤدون العمل فعلاً بغرض معرفة ماذا يحدث ولماذا يحدث. يوضح الشكل(٤-٢) بعض النقاط المتعلقة بالمقابلات الخاصة بمهمة المراجعة، والتى غرضها الربط بين النظرية والتطبيق ، وجمع الحقائق والآراء والأفكار ، وطبع صورة طيبة للمراجعين في أذهان موظفي العميل. وحتى يمكن إجراء مقابلة ناجحة لابد من القيام بالإعداد الكافي لها؛ حيث يجب على المراجع أن يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العمليات موضع المراجعة من مصادر مثل : أدلة السياسات والإجراءات ، الهياكل التنظيمية، والوصف الوظيفي للمهام، التقارير الداخلية والخارجية، أوراق عمل وتقارير المراجعة السابقة والمجلات الفنية المتخصصة. إن من مسئولية المراجعين الاستعداد قبلاً للمقابلة ، وعدم قضاء وقت المقابلة في طرح أسئلة يعرفون إجاباتها سلفاً.

(I) موضوعات المقابلة الشخصية ومن تجري له المقابلة :

يتم تجهيز موضوعات المقابلة كجزء من استعداد المراجع للمقابلة حيث تشمل المجالات الرئيسية الواجب تغطيتها والأسئلة الأساسية التي تتطلب إجابة عنها. وتستخدم الموضوعات كمرشد للمراجع في تحديد المجالات العامة الواجب تغطيتها ، وليس لإطلاع العميل على التفاصيل. وعلى كل

حال ، يجب أن يكون المراجع مهيأً للتعديل في موضوعات المقابلة المحددة سلفاً ، إذا تطلب الموقف من خلال الإجابات التي يتلقاها في المقابلة الفعلية. إن نوع الأسئلة الواجب طرحها تمليه طبيعة الشخص الذي تجرى له المقابلة. فمثلاً إذا كان ذلك الشخص من الإدارة المعنية باتخاذ القرارات فإن المراجع سوف يجمع معلومات عن السياسات والأهداف. وأما إذا كان من إحدى إدارات العمليات كمديري الإدارات والمشرفين ومن ماثلهم ، فقد يغطي المراجع موضوعات كتدفق العمل والعلاقات بين الإدارات ، والمشاكل القائمة والتحسينات المستقبلية. أما إذا كان من موظفي العمليات الذين يعهد إليهم بوظيفة محددة فقد يستفسر المراجع عن تدفق العمل بتلك الوظيفة ، وما يرتبط بها من نظم وإجراءات.

(ii) جدولة المقابلة الشخصية :

موضوع هام آخر وهو وضع جدولة سليمة للمقابلة الشخصية. إن من مسئولية المراجع عمل ترتيبات مسبقة تتعلق بوقت ومكان المقابلة اللذين يلائمان الشخص الذي سوف تجري له المقابلة؛ ومن الأفضل عادة الالتقاء في مكان عمل الشخص الذي تجري له المقابلة حتى يشعر هو بالراحة ، ويتمكن المراجع من ملاحظة العمليات الجارية أثناء المقابلة.

الشكل(٤-٢) مقابلة شخصية لمراجعة عمليات

I - أهمية مقابلة المراجعة :

أ - تربط بين النظرية والتطبيق .

ب - تجمع الحقائق والآراء والأفكار .

ج- تطبع صورة المراجع في ذهن العميل .

الشكل (٤-٢) يتبع

II - استعداد للمقابلة :

أ - اعرف شيئاً عن المنظمة عن طريق :

١- السياسات والإجراءات .

٢- أدلة العمليات .

٣- الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي للمهام .

٤- التشريع : القوانين ، المواثيق والأوامر المحلية .

٥- التقارير : الداخلية والخارجية .

٦- تقارير المراجعة السابقة .

٧- أوراق العمل .

٨- المجلات الفنية المتخصصة .

ب- جهز موضوعات المقابلة:

١- اكتب الأسئلة الأساسية .

٢- راجع الأسئلة ، وأعد صياغتها .

٣- نظم الأسئلة وجمعها .

ج- كيف وماذا يسأل المراجع ؟ يتوقف هذا على الشخص المخاطب .

١- الإدارة المعنية باتخاذ القرار : اعتن بجمع المعلومات عن السياسات والأهداف .

(أ) افعل الآتي:

- اسأل عن السياسات .

- اسأل عن الغايات والأهداف .

- شجع تبادل الأفكار الحرة .

الشكل (٤-٢) يتبع

- سوق نفسك ومجموعة المراجعة .
- ركز على "الصورة الرئيسية ".

(ب) لاتفعل الآتى :

- تستخدم المصطلحات الفنية .
- تغرق في التفاصيل الدقيقة .
- تتدخل أثناء الموضوع. دع العميل يتكلم .
- تقاطع الحديث .
- تنتقد العمليات .

٢- إدارة العمليات تشمل : مديري الإدارات والمشرفين ومن ماثلهم. بعض المجالات الواجب تغطيتها مع هذه المجموعة ، هي : تدفق العمل ، المشاكل القائمة، العلاقات مع الإدارات الأخرى ، والتحسينات المستقبلية .

(أ) افعل الآتي :

- قيم تدفق العمل .
- وثق مهام الموظفين في الإدارة .
- سوق نفسك .
- توقع حالات إبداء عدم الرغبة أو الحماس .
- خطط للمستقبل ، وكن مستعداً لمناقشة العمليات .
- لاحظ العمليات فى حين تتكلم .

(ب) لا تفعل الآتى :

- تستخدم المصطلحات الفنية .

الشكل (٤-٢) يتبع

- تفرض أفكارك في منتصف الموضوع ، بل وجه دفة الحديث.
- تتردد في تشجيع العميل على التصرف.
- تتجاهل المشاكل اليومية.
- تقفز فوق العلاقات بين الإدارات أو تتجاهلها.

٣- موظفو العمليات : هم الموظفون المسئولون عن وظيفة محددة.

(أ) افعل الآتي :

- قم بإعداد قائمة استقصاء .
- تعرف على التدفق العام للعمل .
- كن ودوداً ومجاملاً .
- سوق نفسك .
- ركز على مناطق مسئولية العميل .

(ب) لا تفعل الآتى :

- تستخدم المصطلحات الفنية .
- تستخدم كلمات تقود العميل إلى الاستنتاجات الخاطئة.
- تنتقد العمليات أو الموظفين .
- تحاول أن تتغلب على العميل .
- تساهم في تحويل المقابلة إلى جلسة لطرح شكاوي .

ج- تذكر أن تؤدي واجبك المنزلي قبل المقابلة وتجنب الدخول إليها ببرود وغير استعداد .

iii- جدولة المقابلة :

أ- قم بوضع الترتيبات المسبقة .

الشكل (٤-٢) يتبع

١- حدد الوقت والمكان، أفضل مكان هو منطقة العمل لدى العميل.

٢- حدد الفترة المتوقعة للاجتماع، حددها بساعة من الزمن أو أقل.

ب- اختر الأوقات والأيام الملائمة .

١- تجنب الأوقات التي تسبق أو تلي فترات الغداء مباشرة .

٢- تجنب عصر يوم الأربعاء واليوم الذي يسبق أو يلـــي يـــوم العطلـــة أو الإجازة .

٣- إن أمكن اختر الصباح الباكر بعد بداية يوم العمل بقليل أو عند منتصـف النهار.

ج- أطلع العميل على موضوعات الاجتماع والمواد المطلوبة منه .

١- حدد بصفة عامة موضوعات الاجتماع .

٢-اطلب المواد المتمثلة في الاستمارات والقوائم ... الخ .

د- أجر المقابلة وجهاً لوجه بدون حضور المشرفين أو المرؤسين.

IV- افتتاح المقابلة :

أ -كن دقيقاً في المواعيد؛ لأن ذلك يساهم في تحسين صورتك .

ب- اجعل العميل يشعر بالارتياح ، ولكن ضع حداً للكلام الجانبي .

ج- حدد بوضوح الغرض من المقابلة .

د- طمئن العميل بأنك لن تبوح بمجريات المقابلة ما أمكـــن مـــادامت تلـــك رغبته.

V – سير المقابلة:

أ- كن واضحاً ، موضوعياً ومعقولاً .

ب- أوح إلى الشخص الآخر أن عملية المراجعة تعتبرها مشتركاً للجميع.

الشكل (٤-٢) يتبع

ج- استخدم موضوعات الاجتماع في توجيه دفة المقابلة ومنع الأحاديث خارج الموضوع.

VI - توجيه الأسئلة إلى العميل:

أ - وجه الأسئلة التي تتطلب إجابتها أكثر من " نعم " أو " لا ".

ب- ابحث عن تحليل العميل للأسباب والآثار؛ وبيان الأشياء التي تحظى باهتمامه.

ج- لا توجه الأسئلة التي :

١- توحي بافتراض إجابة معينة.

٢- توحي بالذي تحب أن تسمعه.

VII - تدوين المذكرات :

أ- لا تقم بتسجيل وقائع كاملة بحيث :

١- تؤثر سلباً على الطرف الآخر .

٢- لا تدل على حسن الإنصات؛ ومن ثم فقد لا تتمكن من التمييز بين الموضوعات الهامة وغير الهامة .

VIII - الإنصات الفعال :

أ- إذا لم تفهم فاطلب من الشخص أن يكرر أو يعيد ما قاله.

ب- اطلب أمثلة واقعية إذا كان الكلام عاماً أو غامضاً .

ج- قم بتلخيص الحديث ، أو إعادة صياغته لتشجيع الإسهاب في الكلام .

د- اسأل العميل ماذا يتعين عليه عمله كي يقوم بالتصحيح أو تحسين الأحوال.

هـ أعط لنفسك فترات صمت كي تفكر فيها .

الشكل (٤-٢) يتبع

و- لا يجب عليك أن :

- تجادل أو تضيع الوقت في الخلاف حول أي نقطة مهما عظمت .
- تكون ساخراً.
- تقفز إلى النتائج.
- تعارض شخصاً أمام آخرين.
- تردد كلام أشخاص قمت بمعاينتهم قبلاً حتى لا تفقد ثقة العميل في حفاظك على سرية إجاباته.

IX - ختام المقابلة:

أ- التزم بالجدول الزمني الموضوع حتى وإن لم تغط خلاله كل موضوعاتك ، يمكن أن تحدد موعداً لاجتماع آخر.

ب- إذا رغب الشخص الآخر في إطالة المقابلة فافعل ذلك ، ولكن ليكن ذلك بناء على طلبه هو.

ج- قبل مغادرتك ، قم بتلخيص الحقائق الرئيسية التي تم الحصول عليها خلال المقابلة.

د- اشكر العميل على الوقت الذي منحه إياك.

هـ - اجعل الباب مفتوحاً لأي أسئلة أو معلومات إضافية.

X - توثيق المقابلة:

أ- راجع ، نظم وسجل مذكراتك في أول فرصة ممكنة بعد المقابلة؛ على الأقل في نفس اليوم.

ب- اكتب كل ما يمكنك كتابته حتى تكون الاستنتاجات واضحة ومعبرة عن نفسها بدرجة معقولة.

الشكل (٤-٢) يتبع

ج- ابعث بنسخة من مذكراتك للعميل ، عندما يكون ذلك ملائماً بغرض المراجعة والموافقة .

من المفترض أن يكون هناك اتفاق حول طول مدة المقابلة والتي يستحسن أن تحدد بمدة ساعة أو أقل. وعند جدولة المقابلة ينبغي اختيار أكثر الأوقات والأيام ملاءمة. وإن أمكن يحبذ إجراء المقابلة في الصباح الباكر ، أو بعد بداية يوم العمل بقليل ، أو في وقت العصر بعد الغذاء بساعة وقبل الانصراف بساعة. ومن الأفضل تجنب تلك الأوقات: الوقت الذى يسبق وقت الغذاء أو يليه مباشرة ، الصباح الباكر لليوم الذي يلي عطلة نهاية الأسبوع ، نهاية عصر الأربعاء، واليوم الذي يسبق أو يلي العطلة أو الإجازة .

(111) الإعداد للمقابلة الشخصية:

عند الإعداد للمقابلة ، على المراجع أن يوضح للعميل موضوعات المقابلة بصفة عامة وبدون الإفصاح له عن الموضوعات التفصيلية، وإذا رغب في أن يقوم الشخص المقابل بتوفير مواد أو مستندات محددة قبل أو أثناء المقابلة ، فعليه أن يطلبها في هذا الوقت حتى يكون لدى الشخص الآخر زمن كافٍ لتجهيزها قبل المقابلة أو خلالها ، ولا يتحتم على المراجع الانتظار لحين حلول وقت المقابلة ؛ ليطلب فيه تلك المواد أو المستندات، كما يحب أن يذكر بوضوح للشخص المقابل أن المقابلة سوف تقتصر عليهما فقط ؛ لأن في هذا ضماناً للسرية وتشجيعاً للشخص المقابل على التحدث بحرية ، الشيء الذي قد لا يحدث عند تواجد مشرفين أو مرؤوسين. وفي هذا ضمان أيضاً للحصول على معلومات أمينة وصحيحة

من كلا الجانبين. إن من الصائب أيضاً عدم اصطحاب أي شخص آخر إلى المقابلة ؛ لأن ذلك سوف يبعث على عدم الارتياح. وإن مقابلة شخص لشخص يمكن أن تكون أكثر مردوداً من مجرد محاولة توفير الوقت عن طريق التحدث مع أكثر من شخص في آن واحد .

(١٧) بداية المقابلة الشخصية:

إن من مسئولية المراجع أن يكون منتظماً في مواعيده ، وأن يصل إلى مكان المقابلة قبل وقت البداية المحدد بقليل، وإن كان من غير اللائق أن يصل العميل متأخراً بعد وصول المراجع ، فتذكر أن هدف المراجع هو الحصول على معلومات من الشخص المقابل خلال وقت عمله ، ولذلك من المحتمل أن يحدث ضيق للمراجع في بعض الأحيان. وإن الالتزام بالمواعيد يساعد أيضاً في تعزيز الموقف المهني للمراجع ، ويترك انطباعاً طيباً لدى العميل.

يجب أن يشعر الشخص المقابل بالراحة منذ بداية المقابلة ، وقد يكون من المناسب الاستهلال بحديث مقتضب، أو استخدام كلمات فعالة لإذابة الجليد مع ضرورة التحكم في الزمن المستخدم لهذا الغرض. يمكن استخدام فترة انتقالية قصيرة يبين فيها المراجع بوضوح غرض المقابلة وموضوعاتها العامة ، كما يجب أن يؤكد للشخص المقابل حرصه على حمايته ، ووضع حديثه موضع السرية التامة .

عند إجراء المقابلة ينبغي أن يتصف المراجع بالوضوح والموضوعية والمعقولية. ينبغي أن يتم التأكيد للشخص المقابل أن مراجعة العمليات تعتبر هماً مشتركاً للجميع، وأن دور المراجع هو مساعدة العميل في تحسين

عملياته وتسهيل عمله. تستخدم الموضوعات الأساسية للمقابلة في توجيه دفتها، ومنع الأحاديث الجانبية، وضمان تغطية كل بنود موضوعاتها . تذكر أن الشخص المقابل لا ينبغي تزويده بنسخة من موضوعات المقابلة التفصيلية؛ حتى لا يتقيد المراجع بالموضوعات المكتوبة إذا أراد الخوض في مجالات أكثر أهمية قد تبرز أثناء المقابلة.

(V) إجراءات توجيه الأسئلة:

عند طرح الأسئلة من الأحسن أن يتجنب المراجع نوع الأسئلة التي تتطلب إجابة "بنعم" أو "لا" ؛ لأنها تحد من كمية المعلومات الواجب الحصول عليها . وعلى العكس ينبغي على المراجع أن يلقي الأسئلة التي تجعل الشخص المقابل يقوم بتحليل الأسباب والآثار، ويبين الأمور الهامة ، ويطرح الآراء ووجهات النظر، وأن يمتنع تماماً عن طرح الأسئلة " المشحونة " التي توحي بافتراض إجابة معينة قبلاً ، أو الأسئلة الإيحائية- التي توحي بأن المراجع يود سماع إجابة معينة - على سبيل المثال " إن أنظمتك في غاية السوء ، أليس كذلك ؟ . "

(V1) تدوين المذكرات:

خلال سير المقابلة يجب على المراجع ألا يدون مذكرات أو محاضر تفصيلية أثناء حديث الشخص المقابل؛ لأن تدوين المذكرات بتلك الطريقة قد يؤثر على المتحدث بطريقة سلبية ؛ حيث لا يود أحد أن يواجهه جليسه برأسه. إضافة إلى أن التدوين بتلك الطريقة لا يساعد على الاستماع الجيد ؛ حيث لا يتمكن المراجع من أن يميز بين البنود الهامة وغير الهامة، وإن أحسن طريقة هي تدوين مذكرات مختصرة تساعد على التذكر آجلاً تتضمن:

تسجيل الحقائق ، مراجع المصادر، مسودة أشكال، خرائط معدة بســـرعة، كلمات رئيسية، وهلم جراً .

(V11) الإنصات الفعال:

مادام أن غرض المراجع هو جمع المعلومات والاستزادة من المعرفـــة فمن الضروري أن يكون مستمعاً بارعاً ، ويتيقن من جمع معلومات وبيانات سليمة. " *إن الناس يتعلمون بالإنصات وليس بالكلام*" أحد الأســاليب الجيــدة لزيادة فعالية مهارات الاستماع هو أن يطلب من العميل تكرار ، أو إعـــادة البنود التي لم يستطع فهمها تماماً، ولكن يجب عدم المغالاة في استخدام هــذا الأسلوب؛ حيث يمكن أن يثير ذلك غضب العميل ، كمــا يجــب ألا يطلــب المراجع من العميل إعادة تكرار معلومات يمكن العثور عليها في مكان آخــر بسهولة. ومن أساليب الاستماع الجيدة الأخرى طلب ضرب أمثلــة حيــة إذا كانت اللغة التي يستخدمها العميل معممة أو مبهمة. وعلى كل حال يجــب أن يتأكد المراجع من أن تلك المجالات موضع الاستفسار ليست مجالات كـــان ينبغي الإلمام بها قبل المقابلة. وهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها تتضمن تلخيص أو إعادة صياغة ما أدلي به العميل بغرض تشجيعه على الإســهاب، أو كمدخل للاستفسار منه عن كيفية تصحيح الأحوال أو تحسينها .

إن من حسن التقليد أن يسمح بفترات صمت أثناء المقابلة لإعطاء فرصة للتفكير، وليس من واجب المراجع أن يتحدث خلال فترات الصمت تلــك ؛ إذ يحتاج العميل في الغالب إلى فترات من الصمت لتجميع أفكـــاره ، وإن مــن المهم أيضاً عدم إثارة غضب الشخص المقابل بسبب الخلاف حول نقطة ، أو التعليق بسخرية ، أو القفز إلى النتائج، أو معارضته خاصة أمـــام آخريــن.

وعلاوة على ذلك ، يجب ألا يذكر المراجع أحاديث أدلـى بـها أشـخاص آخرون خلال مقابلات سابقة ؛ لأن ذلك قد يوقع أولئـك الأشـخاص فـي مشاكل ، كما قد يهز ثقة الشخص المقابل في إمكانية حفاظ المراجع علـى سرية إجاباته.

(V111) ختام المقابلة:

عند إنهاء المقابلة يجب أن يتأكد المراجع من الالـتزام بفـترة السـاعة الواحدة المتفق عليها ، حتى وإن لم يفرغ من موضوعات المقابلة ، إذ يمكـن في هذه الحالة إجراء ترتيب لمقابلة أخرى. ولكن إذا أمكن إنجاز المقابلة فـي وقت قصير (١٠) دقائق مثلاً ، وكان الشخص الآخر يرغـب فـي تمديـد المقابلة فإن باستطاعه المراجع فعل ذلك بشرط أن يضع قرار الاستمرار فـي يد الطرف الآخر .

في ختام المقابلة يلخص المراجع المجالات الرئيسية التي تمت تغطيتها ، والحقائق التي تم الحصول عليها ؛ ليتأكد من اكتمالها وصحتها، ثـم يقـوم بإسداء الشكر الجزيل إلى الشخص المقابل على ما أعطـاه مـن وقتـه ، ويستفسر بلطف عن إمكانية الاتصال به مرة أخرى في حالة الرغبـة فـي طرح أسئلة أخرى ، أو طلب معلومات إضافية .

(1V) تسجيل المذكرات:

بعد انتهاء المقابلة يقوم المراجع بمراجعة وتنظيم وتسجيل المذكرات فـي أول فرصة ممكنة ، ليكن ذلك على الأقل في نفس اليوم؛ فهذا يسـاعد فـي ضمان توفر الدقة في تدوين مذكرات المقابلة التي ينبغي أن يراعـي فيـها التفصيل الكافي ؛ حتى تكون الاستنتاجات واضحة ومعبرة عن نفسها بدرجة

معقولة. إن من حسن التقليد أن يرسل المراجع نسخة من مذاكرات المقابلة إلى الشخص المقابل عندما يكون ذلك ملائماً ؛ كي يقوم بمراجعتها ، وإقرارها؛ مما يضمن دقة واكتمال المعلومات خاصة وأن المقابلة ما تزال عالقة في الذهن ، مما يوفر بيانات أكثر دقة لتبني عليها الاستنتاجات.

(X)- عينة مقابلة:

يوضح الشكل (٤-٣) عينة لمقابلة تمت بين مراجع عمليات ومدير إدارة ما. وحتى يتم ترسيخ الموضوعات التي تناولناها عن الأساليب الفعالة للمقابلات؛ عليك أن تدرس وتحلل مجريات المقابلة، وتسجل ملاحظاتك في شكل نقاط. وعند تحديد أي نقطة حاول أن تفكر في مدى أثرها على المقابلة وعلى مستقبل العلاقات مع الشخص المقابل وإدارته. تم إيضاح بعض التعليقات في الشكل (٤-٤).

(ب) خرائط تدفق النظم

يعتبر أسلوب خرائط التدفق من الأساليب الشائعة الاستخدام في مرحلة العمل الميداني، والغرض من إعداد خرائط تدفق النظم هو توثيق الإجراءات العامة والخاصة لمساعدة المراجع في فهم العمليات والأنشطة؛ إذ تقوم خرائط التدفق بتوضيح العمل الذي يتم بالفعل ، ومن يقوم به ، والكيفية التي يتم بها، كما أنها تقدم نتائج مرضية أكثر من مجرد فحص أدلة العمليات ووثائقها ؛ لأن المراجع يكتسب عن طريقها فهماً أفضل وأكثر دقة للأنشطة التشغيلية. وبالإضافة إلى ذلك ، فإن عملية خرائط التدفق التي تتطلب فهماً لأنشطة التشغيل وتوثيقاً لها تساعد على إثارة اهتمام المراجع وحماسه وخياله؛ مما يمكنه من تحديد نقاط الضعف بطريقة أكثر واقعية .

وخرائط تدفق النظام تعبير بياني لتسلسل العمليات في مرحلة معينة ، وهي مفيدة خاصة في توضيح مكان استخدام الوثائق والأجهزة، والمواد والملفات والعمل الورقي في تلك المرحلة. إنها توثق العمل المنفذ وطريقة أدائه . وخريطة التدفق التي يمكن إعدادها خلال مرحلة العمل الميداني لنظام (مشتريات - استلام - دائنين - مدفوعات) سيتم توضيحها في شكل (٤-٥) ، حيث توفر معلومات متعلقة بالآتي :

١- كيفية أداء العمليات في الواقع.

٢- ضرورة أو فائدة خطوات العمل المتخذة لمعالجة العمليات المالية.

٣- فعالية الضوابط الموجودة في المرحلة.

تساعد خرائط تدفق النظام المراجع أيضاً على تحديد نقاط الضعف في النظم مثل الآتي:-

* المعالجة غير الضرورية .
* المسارات غير الكفئة .
* عدم الاستفادة من المعلومات الواردة في المستندات أو السجلات .
* عدم كفاية التخطيط أو التفويض .
* عدم كفاية التوجيه .
* الإفراط في الأجهزة ، أو عدم كفايتها .
* سوء استخدام أجهزة معالجة البيانات .
* ضعف إعداد التقارير .
* عدم كفاية أوعدم سلامة الجدولة .

إن إجراءات العمليات المفصلة والموضحة في خرائط تدفق النظم في الشكل (٤-٥) لا تعبر عن إجراءات مقترحة بل تعبر ، بالأحرى، عن إجراءات يحتمل أن يكشفها المراجع في مهمة مراجعة عمليات . وعليه ينبغي ألا يوجه تركيز المراجع صوب هذه الإجراءات التفصيلية ، بل نحو كيفية رسم خريطة التدفق لتحديد مواطن الضعف والقوة في العمليات عن طريق تبويب الإجراءات داخل الإدارات ، ومتابعة تدفقها بين تلك الإدارات. بالرغم من أهمية إلمام المراجع بكيفية إعداد خرائط تدفق النظم ، فإن معرفة كيفية تحليلها يمثل نفس القدر من الأهمية . يوضح الشكل (٤-٦) عينة من تحليل خرائط تدفق النظم .

(ج) مخطط التدفق

يمثل مخطط التدفق شكلاً تخطيطاً للتنظيم المادي الحالي ، أو المقترح لمنطقة عمل ما مضافاً إليها خطوط تدفق العمل الأساسي الذي يتم تأديته فيها . ويستخدم هذا النوع من الخرائط في توثيق المخطط والمسارات الحالية لحركة الناس والمستندات والمواد.

وتمكن مخططات التدفق المراجع أيضاً من اكتشاف بعض مظاهر عدم الكفاءة في النظام مثل الآتي :

١- المناولة غير الضرورية لبعض المستندات .

٢- المسارات غير الكفئة لبعض المستندات .

٣- عدم كفاية التخطيط أو تفويض العمل .

٤- عدم كفاية توجيه الموظفين .

٥- الإفراط في الأجهزة أو عدم كفايتها .

٦- سوء استخدام أجهزة معالجة البيانات .

٧- ضعف إعداد التقارير .

٨- سوء جدولة العمل .

٩- عدم كفاءة تخطيط منطقة العمل .

وبالإضافة إلى ذلك فإن مخطط التدفق يمكن المراجع من تحديد بعض معوقات شئون الموظفين المحتملة التي تحول دون الحصول على عمليات اقتصادية وكفئة وفعالة والتي يكون من بينها الآتي : -

١- الانعزاليون : الأفراد أو وحدات العمل التي تبدو غير مرتبطة ببقية مناطق العمل.

٢- المراقبون : الأفراد الذين تتمثل مهمتهم الرئيسية في المراقبة ، أو الإشراف على عمل الآخرين من غير أي قيمة محسوسة مضافة إلى العمل.

٣- المحولون : الأفراد أو وحدات العمل الذين يتمثل غرضهم الرئيسي في استلام العمل المحول من وحدات العمل أو الأفراد ، ومناولته إلى وحدات عمل أو أفراد آخرين دون إضافة ملموسة إلى العمل.

بالإضافة إلى ذلك فإن المراجع ينبغي أن يكون ملماً بالهرم الوظيفي واتجاهات الاتصال الصاعدة والهابطة فيه ، والذي يبدو فيه الأفراد معنيين أساساً بمراجعة و/أو تكرار العمل المحول لهم قبل تحويله مرة أخرى لأعلى الهرم أو لأسفله. معظم الهياكل التنظيمية يتم وضعها بحيث يتمكن المستوى الإدارى الأعلى من ضبط ورقابة المستوى الأدنى ، دون تقديم منافع أخرى غير التأكد من أداء المستويات الدنيا لعملها . فإذا أمكن التخلص من تلك المستويات الإدارية الزائدة أضحى ممكناً تقليص تكاليف العمليات كثيراً دون

التضحية بالنتائج ، التي يتم تعظيمها حقيقةً في الغـــالب. يتمثــل الاحتيــاج الحقيقي للمنظمة في العمل على دعم وتعزيز المســئولية الذاتيـــة نحـــو أداء العمل.

يوضح الشكل (٤-٧) مثالاً لشكل تخطيطي أو تدفقي. لاحظ أن الخطوط المتصلة بين المربعات المرقمة تمثل العلاقات الإدارية المباشـــرة ، وتمثــل الخطوط المتقطعة العلاقات غير المباشرة.

مظاهر عدم الكفاءة أو معوقات شئون الموظفين المحتملة موضحة في الشكل (٤-٨) .

الشكل (٤-٣) عينة مقابلة شخصية

١- المراجع (يقتحم مكتب مدير الإدارة دون سابق إخطار) : كيف حـــالك؟ نحن بصدد إجراء مراجعة عمليات لمنطقتكم ، وأعتقد أنه يمكنكم الإجابـــة عن بعض الاستفسارات عن نظام المخزون .

٢- مدير الإدارة: (ينظر إليه وإلى ساعته) ماذا ! لقد أخذتني علـــى حين غرة . إن عندى اجتماعاً بعد قليل ، ولكن سأرى ما الذي يمكن أن أفعله من أجلك.

٣- المراجع (يجلس بقرب مدير الإدارة ويلتقط قلماً مـــن مكتبـــه) : هـــل يمكنك أن تخبرني عن موقف برنامج SRP ؟

٤- مدير الإدارة : ها ؟

٥- المراجع (بصوت عالٍ) : برنامج SRP - برنامج التخلـــص مـــن الفائض .

الشكل (٤-٣) يتبع

٦- مدير الإدارة: آه - لم نستخدم ذلك البرنامج لعدة أشهر.

٧- المراجع : أعلم . هل يمكنك وصف البرنامج ؟

٨- مدير الإدارة (منزعجاً) : لقد أخبرتك بأن البرنامج لا يستخدم في الوقت الراهن.

٩- المراجع : هل يمكنك وصفه فقط ؟

١٠- مدير الإدارة (في ضيق زائد) : حسناً. لقد كان الغرض هو تحويل المخزون الزائد عن الحاجة إلى موقع آخر يحتاج إليه، ولقد أوقفنا العمل به لعدم تمكننا من إنشاء نظام تقارير فعال بين المواقع يخبرنا عن ...

١١- المراجع (مقاطعاً) : أها ،إذن عليك تصحيح مسار نظام تقاريرك الخاص ببرنامج التخلص من الفائض . ما نوع سجلات المخزون التي تحتفظون بها ؟

١٢- مدير الإدارة : إننا نستخدم ملفاً آلياً .

١٣- المراجع : حسناً على قدر تجربتي ، إن من الصعب إحكام رقابة فعالة على المخزون مهما كان نوع السجلات التي تستخدمها.

١٤- مدير الإدارة : (تظهر عليه آثار الصدمة) آه ... هه .

١٥- المراجع : ما نوع السيارات التي تستخدمها في علميات التسليم ؟

١٦- مدير الإدارة (يبدو مضطرباً ومنزعجاً) : شاحنتان صغيرتان مقفلتان : واحدة (بكب) وأخرى (إستيشن واجون) .

١٧- المراجع (يكتب الإجابة ويطلب من المدير تكرار الإجابة) : أعد ما قلته لي.

الشكل (٤-٣) يتبع

١٨- مدير الإدارة (في نبرة تدل على الضيق): شاحنتان صغيرتان مقفلتان ، واحدة (بكب) وأخرى (استيشن واجون) .

١٩ - المراجع : هل كل ذلك ما لديكم ؟

٢٠ - مدير الإدارة (في غاية الضيق): أف هذا كل ما عندنا !

٢١- المراجع : من الذي يعد جدول تسليم البضائع ؟

٢٢- مدير الإدارة : رئيس أمناء المخازن يعد جدول التسليم ويوزع السائقين.

٢٣- المراجع : هل يتم كتابة الجدول رسمياً ؟

٢٤- مدير الإدارة : لا. إنه ليس رسمياً ! إنه نوع من الشيء الذي يعد في حينه .

٢٥- المراجع : هل لديكم أي سجلات توضح البضائع المشحونة والوقت الذي تأخذه؟

٢٦- مدير الإدارة (منزعجاً حقاً) : لا !

٢٧- المراجع : هل قمتم أبداً باحتساب تكلفة شحن بضاعة ؟

٢٨- مدير الإدارة : لا.

٢٩- المراجع : هذا مضحك - توني ماروني - مساعد أمين المخزن أخبرني بأنهم يمسكون سجلات تفصيلية بتكاليف كل الشحنات . وهو يعتقد أننا يمكن أن نوفر كثيراً من المال إذا أوكلنا شحن البضائع لغيرنا .

٣٠- مدير الإدارة : (يشيح بوجهه وهو في غاية الانزعاج): لا تقل لي .

٣١- من أين تستمد سلطتك على المخزون ؟

الشكل (٤-٣) يتبع

٣٢- مدير الإدارة(يلتقط ملفاً ضخماً مبعثر الأوراق) انظر، من دليل سياسات وإجراءات الشركة هذا (يقلب صفحات الكتاب) هنا تجد المعلومات.

٣٣- المراجع : هذا حسن . سوف أقرأ نسختي عندما أعود للمكتب . هل يمكن أن أحصل على نسخة من الهيكل التنظيمي ؟

٣٤- مدير الإدارة : بالتأكيد ، دقيقة واحدة . سوف استدعي مساعدي (ينادي) آل . أرسل لي نسخة من الهيكل التنظيمي .

٣٥- آل : (يدخل المكتب) لدى هيكل يمكنك أن تأخذه ، ولكنه صادر قبل ثلاث سنوات.

٣٦- المراجع : أليس عندكم هيكل تنظيمي حديث ؟ كيف يمكنكم إدارة إدارتكم بدون هيكل حديث ؟

٣٧- مدير الإدارة : (متضايقاً ومحرجاً يصمت ويتمتم) : حسناً ، آه، سوف أعطيك نسخة عندما نقوم بتحديثه (يوميء إلى آل فيغادر المكتب)

٣٨- المراجع (يبدأ في جمع أوراقه - يضع قلم مدير الإدارة في حقيبته) : آه . لقد سجلت الاستمارات التي أرغب في النسخ منها (يسلم ورقة مكتوبة بخط اليد إلى مدير الإدارة)

٣٩- مدير الإدارة : (يطلع على الورقة) أهه ، الأمر والفاتورة ، سجل الأوامر المحررة ، أمر التشغيل ، سجل إضافات المخزون ، تقرير موقف المخزون ، أمر محرر ، مستندات شحن.انظر، لا يمكنني توفيرها لك الآن ، (ينظر إلى ساعته) إني متأخر (٢٠) دقيقة عن اجتماعي ، سوف أرسلها لك.

الشكل (٤-٣) يتبع

٤٠ - المراجع : حسناً لم أعتقد أنها متعبة إلى ذلك الحد . (يسترد ورقته ويسجل الاستمارات على قصاصة صغيرة).

٤١- مدير الإدارة (ينهض ليغادر المكتب): إذا كان لديك مزيد من الأسئلة فاتصل بسكرتيرتي (يغادر المكتب على حين ما يزال المراجع قابعاً هناك في مكانه).

الشكل(٤-٤) تعليقات على عينة المقابلة الشخصية

نقطة ضعف عامة :

لم تكن المقابلة مخططة ، وقد كان القفز يتم من نقطة لأخرى دون ترتيب منطقي، وقد تم الاستفسار عن مسألة السلطة على المخزون في نهاية المقابلة بدلاً من بدايتها التي تمثل المكان المنطقي للسؤال .

١- لم يحدد أي موعد للمقابلة؛ فقد دخل المراجع على مدير الإدارة دون سابق موعد، ودون تحديد فترة زمنية للمقابلة ودون مراجعة موضوعاتها العامة، هذا نتيجة انعدام التخطيط السليم. فلو تم الاتصال مقدماً بمدير الإدارة ، وأعطى الموضوعات العامة ، أو المجالات المزمع تغطيتها- كان يمكن أن يكون مستعداً للمقابلة.بالإضافة إلى أن مدير الإدارة قد يتمكن من إثارة بعض النقاط التي لم ترد في خاطر المراجع.

٢- ذكر مدير الإدارة أن عندة إجتماعاً قريباً ولكن سيرى ماذا يمكن عمله. لم يتجاوب المراجع مع هذا الأمر ، ولم يقدم اعتذاراً لتوقفه دون سابق إخطار؛ مما أعطى صورة سلبية عن المراجع وفريق المراجعة .

٣-٦ دخل المراجع مباشرة في المقابلة بدون تمهيد لإذابة الجليد ، واضعاً مدير الإدارة في وضع لا يحسد عليه. وعلاوة على ذلك بدأ المراجع حديثه

الشكل (٤-٤) يتبع

ببرنامج التخلص من الفائض الذي يمثل نقطة حرجة الإدارة ؛ مما جعل مدير الإدارة يقف في موقف المدافع .

٧- إن سؤال المراجع " هل يمكنك وصف البرنامج " من نوع الأسئلة المفتوحة التي لا ينبغي طرحها في مقابلة مراجعة عمليات. وعلى كل حال، فإن هنالك استفساراً يطرح نفسه عما إذا كانت الإجابة عن ذلك السؤال تتطلب تفصيلاً كثيراً، ومدى إمكانية حصول المراجع على تلك المعلومات التفصيلية قبل المقابلة .

٨-١٠ بدأ مدير الإدارة - رغم انزعاجه المتوقع - في الإجابة عن السؤال المطروح مقدماً معلومات كافية ، ولكن المراجع يقاطع مدير الإدارة ، ويقفز بسرعة إلى النتائج ، ولو سمح المراجع لمدير الإدارة أن يكمل حديثه بدلاً من طرح الافتراضات ، ورفض بعض آرائه - لحصل المراجع على بعض المعلومات والتوصيات القيمة .

١١- بعد مقاطعة مدير الإدارة يقفز المراجع مباشرة إلى نقطة أخرى (سجلات المخزون) بدون وضع خاتمة سليمة للنقاش حول برنامج التخلص من الفائض أو التمهيد لمجال النقاش الجديد .

١٢-١٣ وبعد إجابة مدير الإدارة بأن الإدارة تستخدم سجلات آلية مباشرة ، يبدي المراجع رأيه غير الموفق عن كل عمليات المخزون ؛ مما أدى إلى وضع مدير الإدارة في موقف دفاعي مرة أخرى. ومع استمرار المقابلة يقل تعاون مدير الإدارة ، ويحجم عن تقديم معلومات كافية وكاملة.

١٤- رغم إصابة مدير الإدارة بالصدمة فإنه يترك المقابلة تستمر .

الشكل (٤-٤) يتبع

١٥-١٨ بدلاً من أن ينهي المراجع النقاش حول سجلات المخزون نهاية لبقة وسليمة فإنه يقفز إلى موضوع أسطول تسليم البضائع. يكتب المراجع ما يقوله مدير الإدارة عن أسطول التوزيع، ثم يطلب منه أن يكرر إجابته . يمكن أن يكون ذلك مصدر ضيق وبلبلة ، وبالأخص لمدير إدارة؛ إذ كان يجب الحصول على تلك المعلومات التفصيلية من شخص خلاف مدير الإدارة وقبل المقابلة .

١٩-٢٠ يسأل المراجع مدير الإدارة " هل هذا كل ما عندك ؟ " وينم ذلك السؤال عن عدم ارتياح ، وعن ضرورة وجود المزيد من السيارات، ومن الطبيعي أن يبدي مدير الإدارة ضيقاً متزايداً .

٢١-٢٢ إن السؤال " من يضع جدول تسليم البضائع " يتعرض أيضاً لنوع من البيانات التفصيلية الواجب الإلمام بها قبل المقابلة. إن مثل هذا النوع من الأسئلة يضع الشخص في وضع حرج موحياً بالآتي :-" يجب أن تعرف الإجابة ، أو كيف يتسنى لك إدارة الإدارة "

٢٣-٢٨ تلك الأسئلة من النوع الذي يتطلب إجابة بـ " نعم " أو " لا " مما لا يمكن مدير الإدارة من تقديم مزيد من المعلومات أو الآراء أو التحليل. وكما أن أسلوب الأسئلة يوحي بتسليط ضوء قوي على مدير الإدارة مع ازدياد وطأة الاستجواب والتحري.

٢٩-٣٠ إن السؤال " هل قمت مرة باحتساب تكلفة تسليم بضاعة ، يبدو كمصيدة، ويقدم مدير الإدارة الإجابة المتوقعة " لا " ، وبدلاً من أن يلتقط المراجع خيط المناقشة ، ويطلب تحليلاً ، أو وجهة نظر حول الإجابة " لا " يقوم بدحض معلومات مدير الإدارة عن طريق الزج برأي موظف آخر هو

الشكل (٤-٤) يتبع

(توني ماروني) في المناقشة. هذا ليس إفشاءً لسرية البيانات التي أدلي بها الموظف الآخر فحسب ، بل يهز ثقة مدير الإدارة الذي تجري مقابلته؛ لأن المراجع إذا كان متسرعاً في الزج بوجهة نظر شخص آخر في النقاش ، فإنه سوف يفعل نفس الشيء بالنقاش الجاري الآن. وفي معظم الحالات فإن الشخص الآخر إما أن يكون مشرفاً (كما في الحالة الراهنة) أو مرءوساً، الموقف الذي يسبب مشكلة وصراعاً. إن هذا الأسلوب يقضي أيضاً على ثقة الشخص الذي تجرى له المقابلة مع المراجع ويحول دون انفتاح المقابلة .

٣١-٣٢ يسأل المراجع " من أين تستمد سلطتك على المخزون ؟ " كان يجب طرح هذا السؤال في بداية المقابلة. كما أنه يشير إلى عدم قيام المراجع بالإعداد المسبق الكافي. وعند إبداء مدير الإدارة استعداده لعرض دليل السياسات والإجراءات ، يقول المراجع " حسناً. سوف أقوم بقراءة نسختي عندما أعود إلى المكتب " ولا يمثل هذا رفضاً للعرض الذي تقدم به مدير الإدارة فحسب ، بل يؤكد عدم إعداد المراجع للمقابلة .

٣٣-٣٧ يطلب المراجع هيكلاً تنظيمياً كان يجب طلبه عند تحديد موعد المقابلة ، أو الحصول عليه من مصادر أخرى قبلها. نتج عن ذلك الطلب ضرورة إقحام شخص آخر في المقابلة (آل ، المساعد) مما أدي أخيراً إلى انتقاد المراجع لمدير الإدارة أمام أحد مرءوسيه؛ مما سبب ضيقاً وحرجاً لمدير الإدارة الأمر الذى لا يولد علاقة عمل جيدة ، والتي تبدو ضرورية للجزء الباقي من مراجعة العمليات .

الشكل (٤-٤) يتبع

٣٨- شرع المراجع في إنهاء المقابلة عن طريق جمع أوراقه ، والخروج من المكتب آخذاً معه قلم مدير الإدارة . كان فظاً في الموقفين. ثم يطلب المراجع بعض الاستمارات عن طريق ورقة صغيرة مكتوبة بخط اليد.

لاحظ أن أي استمارات أو مستندات يحتاج إليها المراجع كـــان يجـب طلبها في الوقت الذي تحدد فيه المقابلة ؛ مما يمكن مديـــر المراجعــة مــن تجهيزها وشرح طريقة استخدامها أثناء المقابلة. يجب أن يعــرف المراجــع ماذا يطلب عن طريق التخطيط والبحث السليمين في الإعداد للمقابلـــة. وإذا ظهرت الحاجة أثناء المقابلة لبعض البنود التي لم يكن المراجع مدركـاً لـــها يمكن طلبها بصورة مشروعة .

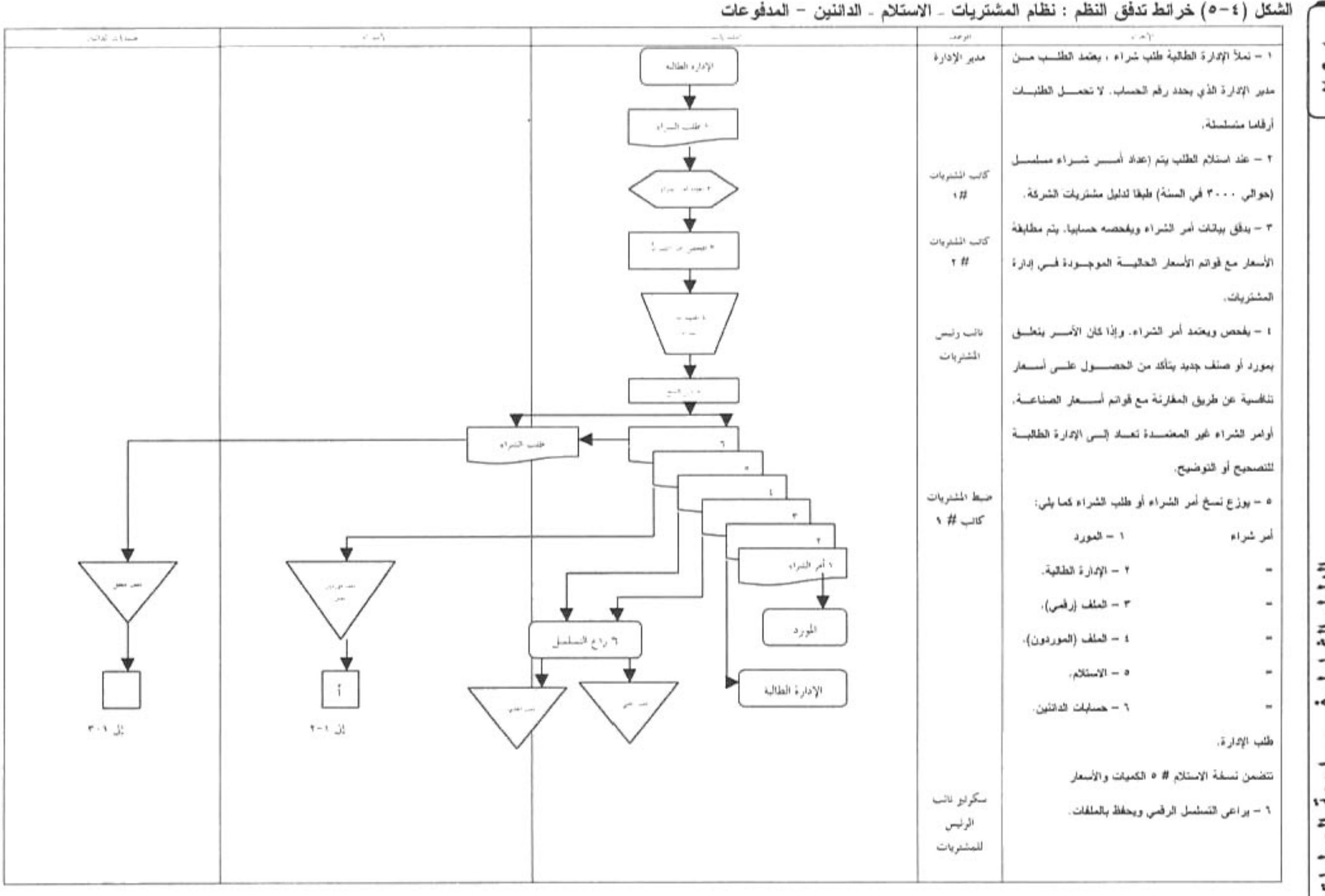
٣٩- يحتاج مدير الإدارة إلى أن يقرأ المذكرة المكتوبة بخط اليد للتأكد مــن الطلب ، ويرد عليه بأنه سوف يقوم بإرسال تلك المستندات إلى المراجـــع ، الشيء الذي يبعث على الشك إذا أخذنا في الاعتبار المنحـــي الـــذي ســلكته المقابلة حتى الآن .

٣٩- يقول مدير الإدارة أيضاً: " أنا متأخر (٢٠) دقيقة عن اجتماعي ". تذكر أن مدير الإدارة ذكر قبلاً أن عنده اجتماعاً ، ولكن المراجع لم يعر احتياجات مدير الإدارة أدنى اهتمام طوال المقابلة .

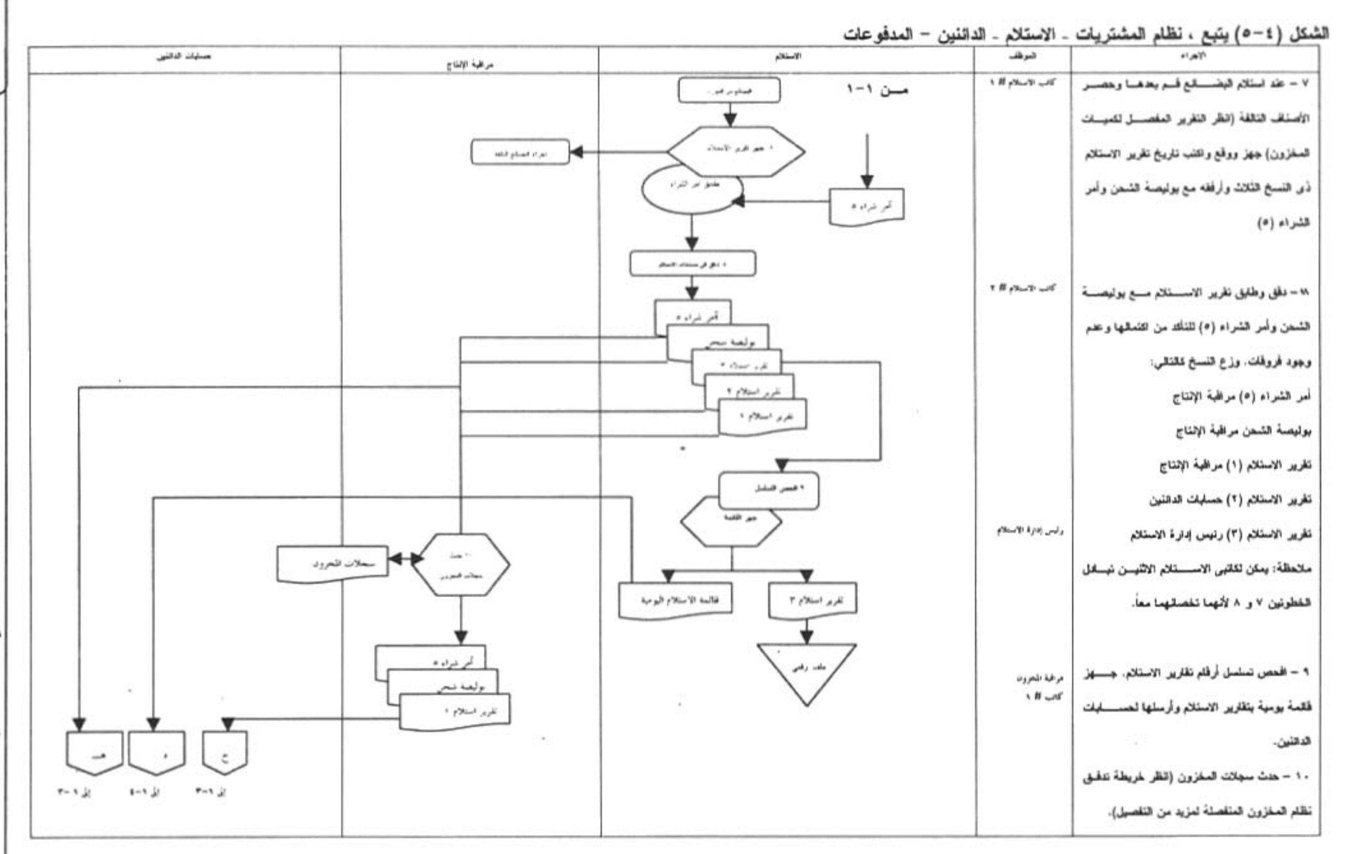
٤٠- إن رد المراجع " حسناً.(لم أكن أعتقد أنها بتلك الدرجة من الإزعاج)، كان القشة الأخيرة. فهذا التعليق الأخير لم يرسل مدير الإدارة خارج الغرفــة فحسب، بل أغلق الباب أمام المراجع مستقبلا.

٤١- إن خاتمة مدير الإدارة " إذا كان لديك مزيد مـــن الأسـئلة ، فـاتصل بسكرتيرتي " تبدو ودية في هذا الجو، إلا أن القصد منها التخلص من هـــذا المراجع في الغالب ، واستبعاد فرص التعاون معه في المستقبل .

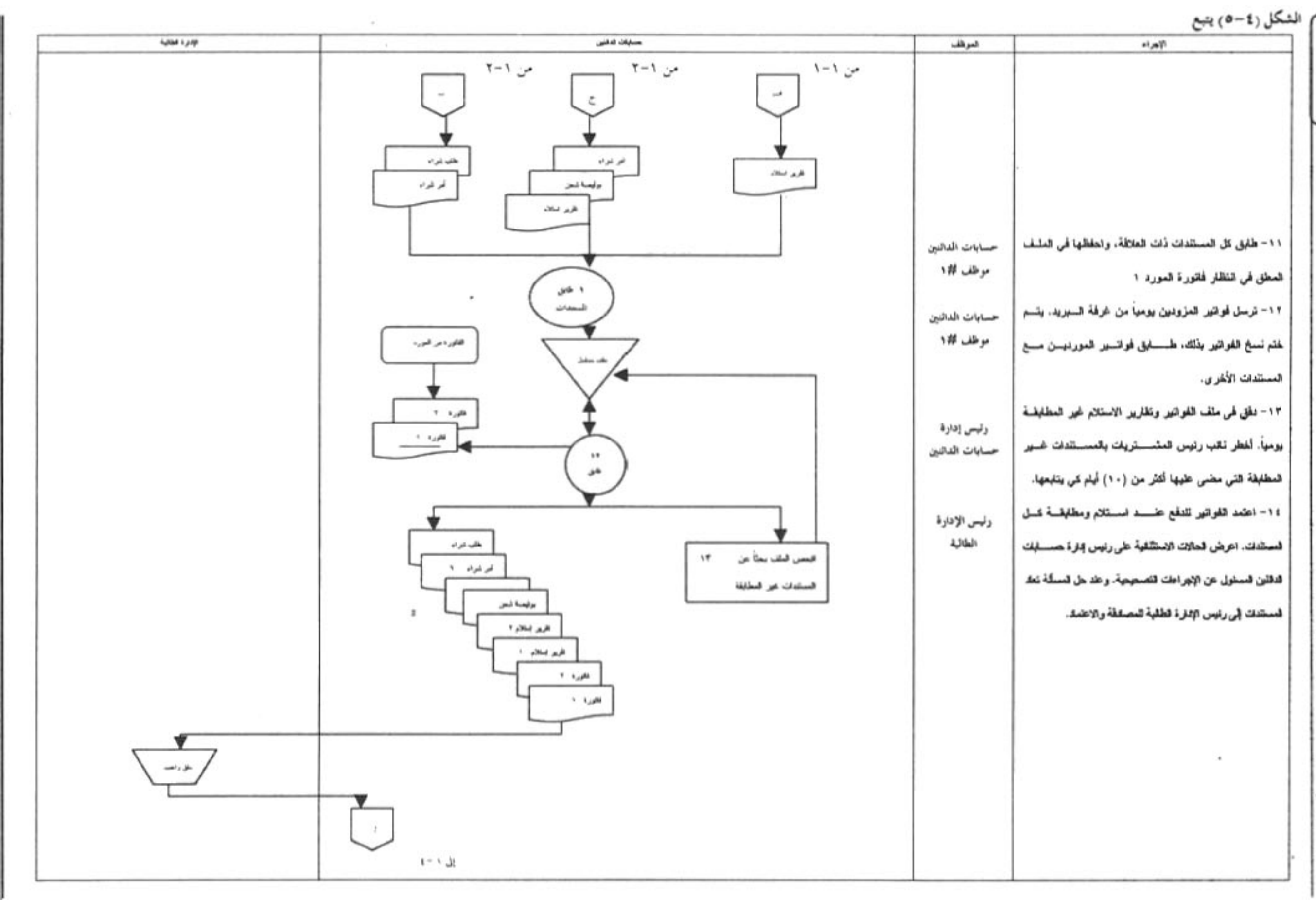
الشكل (٤-٥) خرائط تدفق النظم : نظام المشتريات - الاستلام - الدائنين - المدفوعات



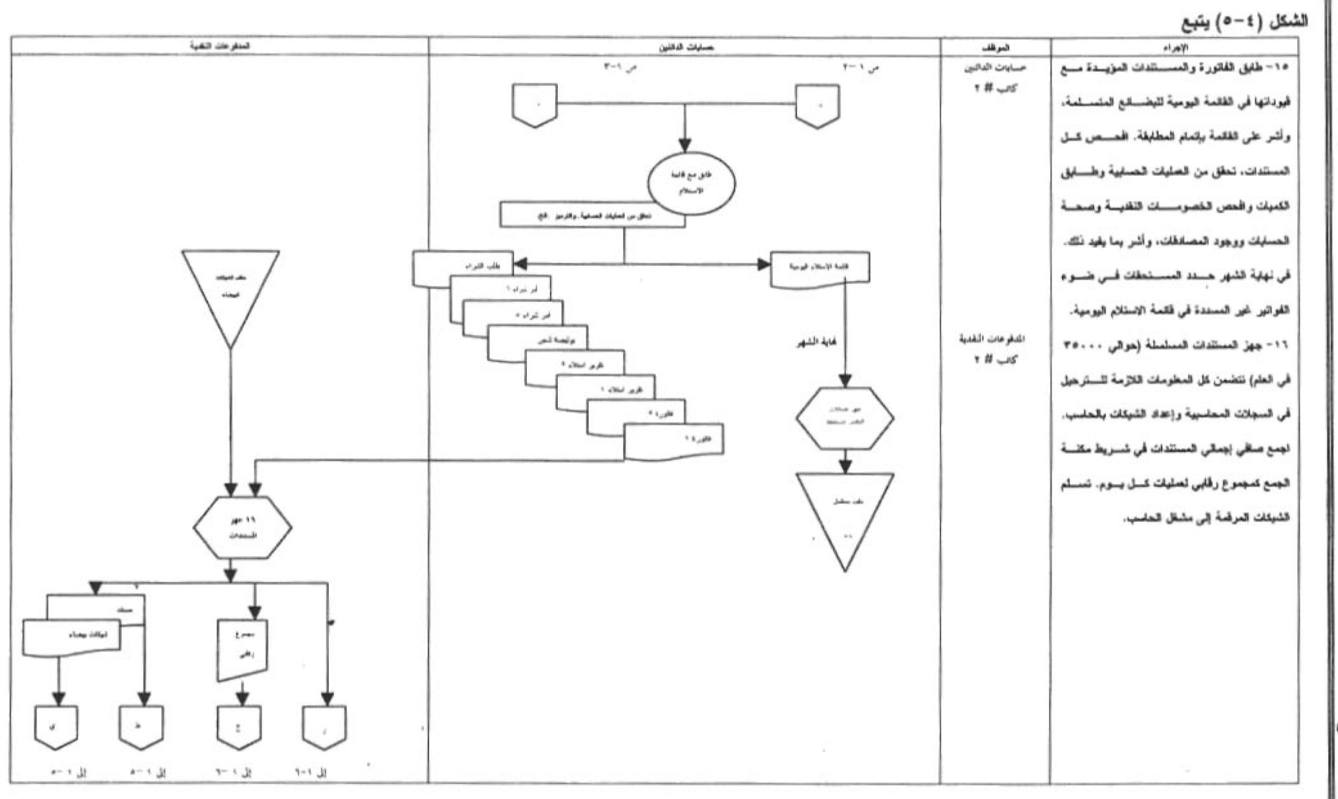
الشكل (٤-٥) يتبع ، نظام المشتريات - الاستلام - الدائنين - المدفوعات



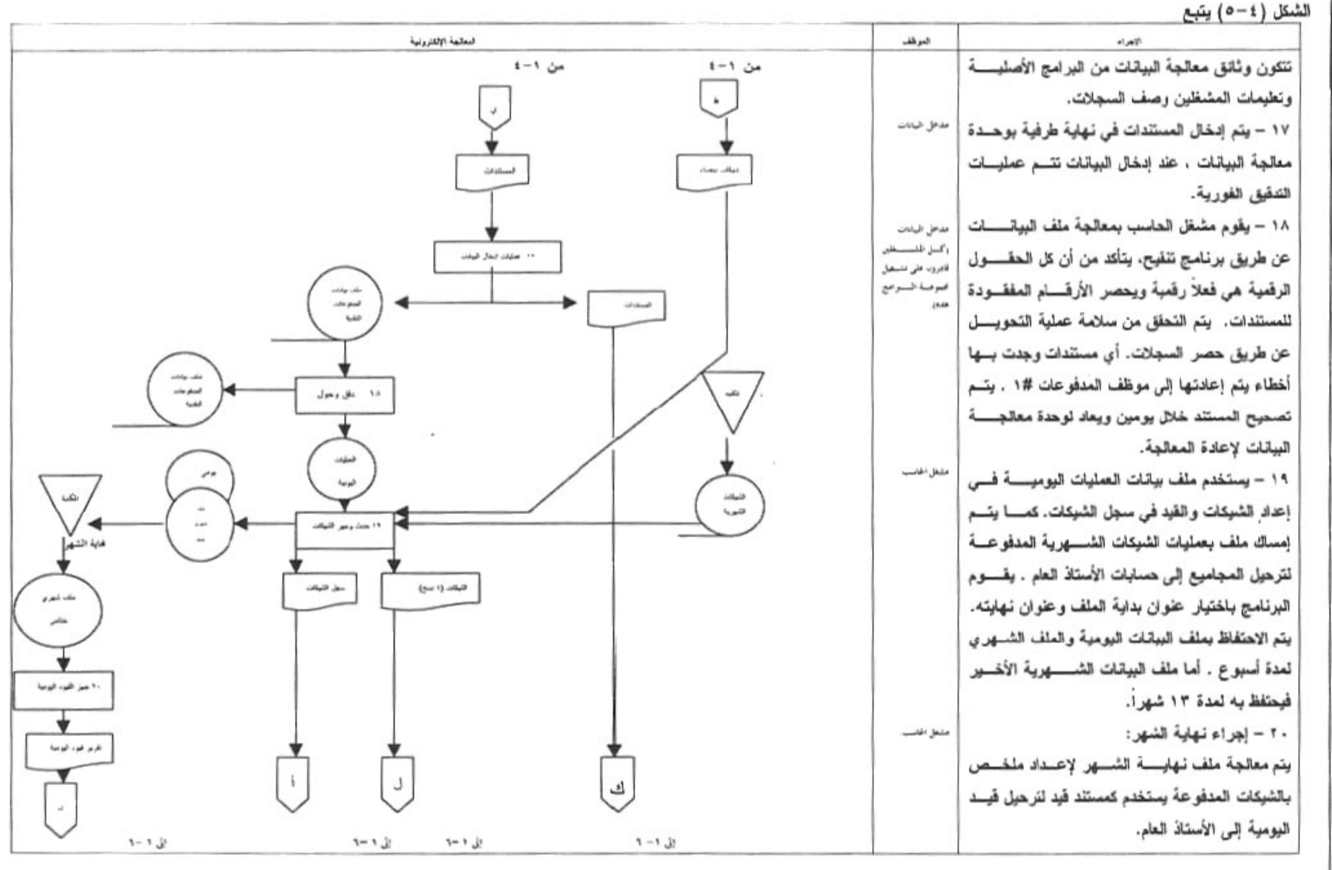
الشكل (٤-٥) يتبع



الشكل (٤-٥) يتبع

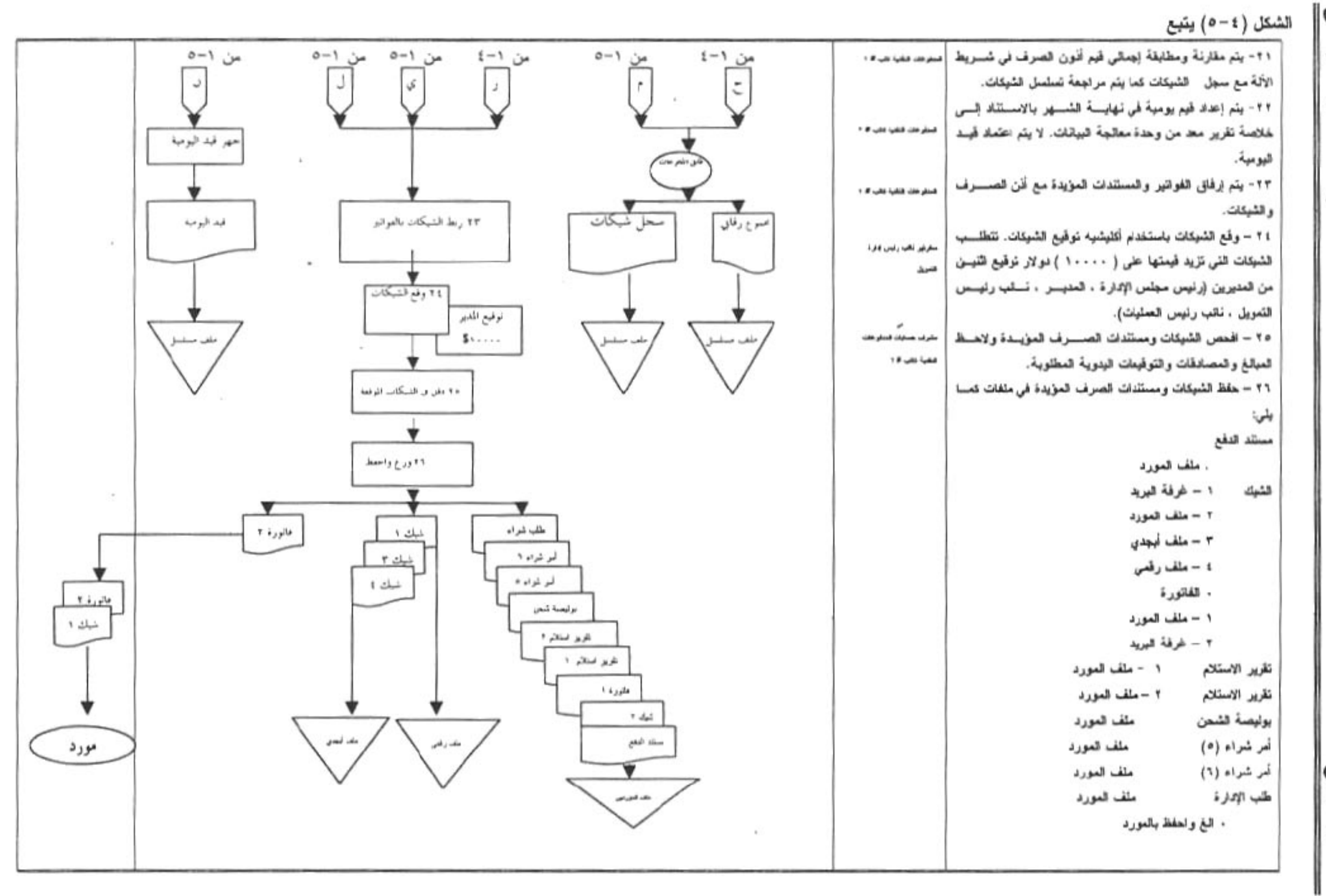


الشكل (٤-٥) يتبع



الإجراء	الموقف
تتكون وثائق معالجة البيانات من البرامج الأصلية وتعليمات المشغلين وصف السجلات.	
١٧ – يتم إدخال المستندات في نهاية طرفية بوحدة معالجة البيانات ، عند إدخال البيانات تتم عمليات التدقيق الفورية.	مدخل البيانات
١٨ – يقوم مشغل الحاسب بمعالجة ملف البيانات عن طريق برنامج تنقيح، يتأكد من أن كل الحقول الرقمية هي فعلاً رقمية ويحصر الأرقام المفقودة للمستندات. يتم التحقق من سلامة عملية التحويل عن طريق حصر السجلات. أي مستندات وجدت بها أخطاء يتم إعادتها إلى موظف المدفوعات #١ . يتم تصحيح المستند خلال يومين ويعاد لوحدة معالجة البيانات لإعادة المعالجة.	مدخل البيانات (كل المشغلين قادرون على تشغيل مجموعة البرامج هذه)
١٩ – يستخدم ملف بيانات العمليات اليومية في إعداد الشيكات والقيد في سجل الشيكات. كما يتم إمساك ملف بعمليات الشيكات الشهرية المدفوعة لترحيل المجاميع إلى حسابات الأستاذ العام . يقوم البرنامج باختبار عنوان بداية الملف وعنوان نهايته. يتم الاحتفاظ بملف البيانات اليومية والملف الشهري لمدة أسبوع . أما ملف البيانات الشهرية الأخير فيحتفظ به لمدة ١٣ شهراً.	مشغل الحاسب
٢٠ – إجراء نهاية الشهر: يتم معالجة ملف نهاية الشهر لإعداد ملخص بالشيكات المدفوعة يستخدم كمستند قيد لترحيل قيد اليومية إلى الأستاذ العام.	مشغل الحاسب

الشكل (٤-٥) يتبع



٢١- يتم مقارنة ومطابقة إجمالي قيم أذون الصرف في شريط الآلة مع سجل الشيكات كما يتم مراجعة تسلسل الشيكات.

٢٢- يتم إعداد قيم يومية في نهاية الشهر بالاستناد إلى خلاصة تقرير معد من وحدة معالجة البيانات. لا يتم اعتماد قيد اليومية.

٢٣- يتم إرفاق الفواتير والمستندات المؤيدة مع أذن الصرف والشيكات.

٢٤ – وقع الشيكات باستخدام أكليشيه توقيع الشيكات. تتطلب الشيكات التي تزيد قيمتها على (١٠٠٠٠) دولار توقيع اثنين من المديرين (رئيس مجلس الإدارة ، المدير ، نائب رئيس التمويل ، نائب رئيس العمليات).

٢٥ – افحص الشيكات ومستندات الصرف المؤيدة ولاحظ المبالغ والمصادقات والتوقيعات اليدوية المطلوبة.

٢٦ – حفظ الشيكات ومستندات الصرف المؤيدة في ملفات كما يلي:

مستند الدفع
. ملف المورد

الشيك
١ – غرفة البريد
٢ – ملف المورد
٣ – ملف أبجدي
٤ – ملف رقمي

. الفاتورة
١ – ملف المورد
٢ – غرفة البريد

تقرير الاستلام ١ – ملف المورد
تقرير الاستلام ٢ – ملف المورد
بوليصة الشحن ملف المورد
أمر شراء (٥) ملف المورد
أمر شراء (٦) ملف المورد
طلب الإدارة ملف المورد

. الغ واحفظ بالمورد

الشكل (٤-٦) تحليل خرائط تدفق النظم : تعليقات مقترحة

١- أ- مسألة إجرائية ورقابية تتناول مدى سلامة قيـــام رؤســاء الإدارات بمهمة ترميز الحسابات (هل هذا أفضل استغلال للوقت) الإجـــراء العــادي يستدعي قيام طالب الشراء و/ أو كاتب ترميز الحسابات بتلك المهمـــة. قــد يكشف ذلك الموقف عن مشكلة أكبر هى وجود ظاهرة تنظيمية تتمثــل فــي اضطلاع المديرين بمهام الكتبة التنفيذية.

ب- طلبات الشراء غير مرقمة. تضمن الرقابة الرقمية على طلبات الشـــراء معالجة كل المشتريات بواسطة إدارة المشتريات ، وعدم تكرار معالجة تلــك الطلبات. في العادة يتم إحكام مثل هذه الرقابة بواسطة الإدارة الطالبة ، وتبعاً لذلك يجب تطبيقها بانتظام في كل المنظمة .

٢- يتم إعداد حوالي (٣٠٠٠٠) أمر شراء سنوياً بواسطة كاتب مشــتريات واحد، ويبدو أن هذا عدد كبير من أوامر الشراء يصعب على شخص واحد. لتوضيح هذا الموقف سوف يحتاج المراجع إلى تحليل إجـــراءات إعــداد أوامر الشراء.

٣- أ- كاتب مشتريات آخر يعيد فحص البيانات فــــي أوامـــر الشـــراء ، ويتحقق من العمليات الحسابية ، إن إعداد أوامر الشراء عادة يتم آلياً فـــي ظل تقنيات اليوم (خصوصاً كمية تبلغ (٣٠٠٠٠) في السنة) . وإذا صار هذا هو الحال ، فسوف يصبح في الإمكان التخلص من هذه الخطــوة. قــد يكشف هذا الموقف أيضاً عن مشكلة أكبر وهي عدم الاستفادة المثلي مـــن أجهزة ومعدات الحاسوب رغم توفرها .

الشكل (٤-٦) يتبع

ب- يتم مقارنة الأسعار مع قوائم الأسعار الحالية الموجودة في إدارة المشتريات. على مراجع العمليات أن يدون هذه كنقطة تتطلب مزيداً من التحليل ؛ كي يحدد دقة وحداثة قوائم الأسعار .

٤-أ- يضطلع نائب رئيس المشتريات بتدقيق واعتماد كل أوامر الشراء، الشيء الذي لا يعكس أيضاً الاستغلال الأمثل لوقت الإدارة .

ب- إذا كان الأمر يتعلق بمورد أو صنف جديد ؛ يتأكد نائب رئيس المشتريات من الحصول على أسعار تنافسية عن طريق المقارنة مع قوائم أسعار الصناعة، وهذه نقطة أخرى تتطلب مزيداً من التحليل .

ج- تعاد أوامر الشراء غير المعتمدة إلى الإدارة الطالبة للتصحيح أو التوضيح، وينبغي أن يحدد مراجع العمليات الأسباب وراء عدم اعتمادها. كما لم يرد ذكر الرجوع إلى الخطة / الموازنة المعتمدة قبل الشروع في إعداد أمر الشراء ، فبخلاف هذا السبب ، لا يبدو أن هناك سبباً آخر يستدعي إعادة المشتريات إلى الإدارة الطالبة ، وخاصة بعد الفراغ من إعداد أمر الشراء .

٥- وزع نسخ أمر وطلب الشراء:

أ- ينبغي إعادة طلب الشراء للجهة التي صدر منها كإثبات لإتمام الإجراء المطلوب (أو ثمة طريقة أخرى للإخطار) وليس لحسابات الدائنين .

ب- تحتاج الإدارة الطالبة إلى أن تتلقى إخطاراً بمشترياتها المطلوبة ، ولكن ليس بالضرورة نسخة من أمر الشراء. وفي ظل النظام الآلي يمكن أن يأخذ ذلك الإخطار شكل ملف بيانات ، أو قائمة بالمشتريات المطلوبة. ويمكن استخدام هذه البيانات آجلاً في إحكام الرقابة على معالجة طلبات الشراء

الشكل (٤-٦) يتبع

المفتوحة ، أو التي قيد التنفيذ في الرقابة على معالجة أوامر الشراء المفتوحة.

ج- يتم حفظ نسختين من أمر الشراء (تحفظ واحدة بتسلسل رقمي والأخرى بتسلسل أبجدي) في إدارة المشتريات. ومع وجود الحاسوب تحتاج المنظمة إلى نسخة واحدة (بتسلسل رقمي) حيث يتيح النظام الآلي للمستخدم الانتقال من الملفات الرقمية إلى الأبجدية وبالعكس .

د- نسخة أمر الشراء التي ترسل لإدارة الاستلام هي بمثابة تفويض لها باستلام البضائع. ولكن لا يوجد منطق يسند تسجيل الأسعار على تلك النسخة، فالكميات فقط هي التي تثبت عادة على نسخة إدارة الاستلام ؛ كي تعرف الكميات المرخص لها باستلامها ، مع ضرورة إحكام رقابة فعالة على التوريدات المسلمة على دفعات. توجد طريقة أخرى لا تثبت بمقتضاها الكميات على أمر الشراء ، مما يجبر المستلمين على القيام بعد كامل ، ولكن لا توفر هذه الطريقة أساساً تطابق بمقتضاه التوريدات الفعلية. على مراجع العمليات أن يقرر أي الطرق أنسب للموقف المعين.

٦- سكرتير نائب رئيس المشتريات يتابع التسلسل الرقمي لأوامر الشراء ، ويحفظ كلاً من النسخ الرقمية والأبجدية في الملفات. ينبغي أن يتبنى النظام الآلي التسلسل الرقمي فقط ، ويستبعد فرز وحفظ النسخ الأبجدية. إن هذه أيضاً لا تبدو مهمة تتطلب أن يقوم بها سكرتير نائب رئيس المشتريات في الوقت الحالي .

الشكل (٤-٦) يتبع

٧- أ- الإجراءات الواجب اتخاذها حيال الأصناف التالفة. هذا مجال يتطلب مزيداً من التحليل لتحديد ما إذا كان يتم إحكام رقابة ومعالجة سليمتين للأصناف التالفة عند الاستلام .

ب- جهز تقرير استلام من ثلاث نسخ. إن الممارسة العملية السليمة لا تكرر تسجيل المعلومات الموجودة أصلاً في النظام. نجد في هذه الحالة أن البيانات المتعلقة بالاستلام موضحة قبلاً في نسخة أمر الشراء ، ولذا ينبغي استخدام هذا المستند كتقرير استلام؛ تجنباً لتكرار تسجيل المعلومات غير الضروري. يجب أن تتساوى في كل الأحوال المشتريات غير المستلمة مع المشتريات قيد التسليم الممسوكة في إدارة المشتريات .

فيما يتعلق بالتوريدات الجزئية (حيث لا يتم استلام الكمية الكاملة للصنف أو كل الأصناف في أمر الشراء مرة واحدة) فإنه يتم عمل نسخة من أمر الشراء لاستخدامها كتقرير استلام، ويتم تدوين بيانات الشحنات الجزئية على النسخة الأصلية لأمر شراء الاستلام ، أما أمر الشراء الأصلي فيتم إعادة تعبئته كمشتريات في انتظار استلام الأصناف المعلقة الباقية .

٨- دقق وطابق تقرير الاستلام مع نسخة أمر الشراء.مع استخدام أمر الشراء نفسه فليس هناك حاجة بالطبع إلى المقارنة مع تقارير الاستلام.

٩- افحص تسلسل أرقام تقارير الاستلام ، وجهز قائمة يومية بتقارير الاستلام بواسطة رئيس إدارة الاستلام. يمكن التخلص من هذه الخطوة أيضاً عن طريق استخدام نسخ استلام أمر الشراء ، مما يقلص كثيراً من كمية الأوراق المتداولة داخل النظام.

الشكل (٤-٦) يتبع

١٠- حدث سجلات المخزون. في الوقت الحالي يتم إجراء هـــذا التحديـــث يدوياً بمعزل عن أي تحديث آخر، فى حين ينبغي أن يدرج تحديث المخزون في نفس الوقت داخل النظام الآلي .

١١- طابق كل المستندات ذات العلاقة ، واحفظها في ملف معلق في انتظـار استلام فاتورة المورد. هذه الخطوة ضرورية ، ولكن لاحظ عدد المســتندات المتراكمة في هذه العملية .

١٢- يتم إرسال فواتير الموردين من غرفة البريد. قد يرغب المراجع فـــي فحص إجراءات غرفة البريد ؛ كي يحدد ما إذا كانت أساليب استلام ومعالجة فواتير الموردين هي أكثر الطرق كفاءة. وهناك بديل آخر فعال يمكن تبنيـــه وهو استلام فواتير الموردين فـــي إدارة حســابات الدائنيــن مباشــرة ، أو باستخدام نظام الصناديق المغلقة.

١٣- دقق فى ملف الفواتير وتقارير الاستلام غير المطابقة، وحلل الوضــــع الراهن ، وحدد مدى صحة المستندات غير المطابقة. لاحظ أن الفواتير غــير المطابقة التي مضى عليها أكثر من (١٠) أيام قد تدل علـــى عــدم اســتلام تقارير الاستلام من إدارة الاســــتلام (عدم كفاءة في إدارة الاستلام). أمـا تقارير الاستلام غير المطابقة فقد تعطي مؤشراً إلى عـــدم اســتلام فواتــير الموردين من غرفة البريد (عدم كفاءة في غرفة البريد). بالإضافة إلـــى أن هذه ليــست المهمة التي تستحق أن يدفع أي من رئيس حسابات الدائنيـــن أو نائب رئيس المشتريات - بنفسه فيها.

١٤-أ اعتمد الفاتورة للدفع، وهذه خطوة مهمة، ولكن لاحظ عدد المســتندات التي تحتاج إلى التدقيق والحفظ .

الشكل (٤-٦) يتبع

ب- اعرض الحالات الاستثنائية على رئيس حسابات الدائنين ، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. حلل أي أنواع الاستثنائية تحدث وكيف يتم تصحيحها.

ج- عند التوصل إلى حل للمسائل الاستثنائية تعاد المستندات إلى رئيس الإدارة الطالبة للمصادقة، وهذه خطوة غير ضرورية ، ومن المفترض ألا تغادر المستندات إدارة حسابات الدائنين.

١٥-أ مطابقة الفاتورة والمستندات المؤيدة والتحقق من صحة العمليات الحسابية والخصم النقدي وصحة توجيه الحسابات ...الخ ، ولكي يتم تحديد مدى دقة تلك العمليات ينبغي اختبار ذلك الإجراء عن طريق عينات مختارة. ادرس مسألة اختصار تلك الإجراءات وحذفها عن طريق إجراء تعديلات في إجراءات الاستلام والحوسبة .

ب- في نهاية الشهر حدد المستحقات في ضوء الفواتير غير المسددة في قائمة الاستلام اليومية، ومن المفترض أن يقوم الحاسوب بذلك الإجراء تلقائياً.

١٦-أ قم بإعداد المستندات المسلسلة الأرقام (حوالي ٣٥٠٠٠ في العام). لما أن الغرض من المستند هو توفير البيانات الضرورية بطريقة منتظمة تسهل إدخالها في الحاسوب آجلاً ، فإنه يتم التفكير في إجراءات بديلة تحقق هذا الغرض ، مثل : وضع دائرة على المستند الأصلي ، أو تسجيل البيانات على ختم طابع مطاط مباشرة في المستند الخ .

الشكل (٤-٦) يتبع

ب- ضرورة فحص إجراءات الرقابة على إدخال البيانات للتأكد من أن عملية إحكام الرقابة عن طريق استخدام صافي القيمة الإجمالية للمستندات ، هي أفضل وأكثر العمليات كفاءة.

الإشارة إلى مستندات المعالجة الآلية للبيانات:

هذه أول إشارة من النظام إلى وجود إجراءات خاصة بمعالجة البيانات. وعلى مراجع العمليات أن يحدد حجم معالجة البيانات المستخدمة ، والقدرات الكلية لموارد المعالجة الآلية للبيانات ، ومدى فعالية وكفاءة استخدام تطبيقات النظام الحالي، فقد يوصي المراجع في هذه الحالة بزيادة إجراءات معالجة البيانات المتعلقة بالنظام الراهن قيد المراجعة ؛ لتحقيق نواحي الاقتصاد والكفاءة والفعالية التي تم مناقشاتها سابقاً .

وفي سياق إعداد توصياته الرامية إلى زيادة استخدام إجراءات معالجة البيانات على مراجع العمليات أن يفكر في وضع تصميم لنظم معالجة البيانات، يساهم في تطبيق الإجراءات المقترحة لمعالجة البيانات. وينبغي أن تتضمن دراسة تصميم النظام بعض الموضوعات ، مثل : أنواع هيئة المدخلات ، إجراءات الرقابة على العمليات المباشرة وغير المباشرة ، مخططات سجلات البيانات ، إجراءات المعالجة ، ومخططات التقارير والمعلومات المطلوبة .

وفيما يتعلق بالإجراءات الحالية التي تم فحصها باستخدام خرائط تدفق النظم فينبغي لمراجع العمليات أن :

١٧- يفحص عمليات إدخال البيانات عن طريق النهائيات الطرفية ؛ ليحدد مدى وجود ضوابط سليمة لمعالجة البيانات تضمن معالجة العمليات المعتمدة

الشكل (٤-٦) يتبع

فقط وليس سواها، وتضمن كفاية إجراءات اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، وكذلك احتواء عمليات التدقيق على كل الإجراءات الضرورية لفحص البيانات ومراجعتها .

١٨-(أ) يفحص عمليات التنقيح الموجودة في برنامج التنقيح الآلي لضمان سلامة كل اختبارات المراجعة واكتمالها.

يجب اختبار برنامج التنقيح أيضاً (ربما من خلال الحاسوب) للتأكد من أنه يعمل كما خطط له .

ب- يفحص كل ضوابط المعالجة الداخلية كاستخدام حصر عدد السجلات في عملية التحويل ؛ لضمان عدم فقد سجلات بيانات ، أوعدم إضافتها أو إغفالها أثناء المعالجة.

ج- يفحص إجراءات اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ؛ كي يضمن أن جميع أنواع الأخطاء سيتم اكتشافها ، والسيطرة عليها ، وإرجاعها بطريقة سليمة لوحدة معالجة البيانات لإعادة معالجتها. وتبرز أهمية هذا الموضوع في أنه عرضة لسوء الاستخدام والتراخي إن لم يخضع لرقابة كافية.

١٩- يفحص تدفق النظم الحالية في معالجة البيانات من حيث الكفاءة وإنتاج المعلومات التشغيلية والإدارية الضرورية، كما يجب فحص مختلف ملفات البيانات المستخدمة في المعالجة وضوابطها المادية ، وضوابط تشغيلها وأهدافها.

كجزء من هذا الفحص يجب تحديد سلامة عمل إجراءات المعالجة الآلية للبيانات المتعلقة بأساليب رقابة دورة تشغيل النظام ، كما يجب فحص

الشكل (٤-٦) يتبع

أساليب الرقابة غير المباشرة على الإجراءات ؛ للتأكد من أن نظام معالجة البيانات الآلي يخضع لرقابة كافية من المستخدمين .

٢٠- تتكون إجراءات نهاية الشهر من قيام وحدة معالجة البيانات بإعداد قائمة بملخص الشيكات الشهرية، حيث تستخدم هذه القائمة كمستند قيد لترحيل قيد اليومية إلى الأستاذ العام. هذه دلالة على سوء استخدام الحاسوب ، حيث إن المبدأ الواجب اتباعه هو استخدام نفس مصادر البيانات لكل استخدامات البيانات المترابطة. ويجب أن يقوم الحاسوب في هذه الحالة بالترحيل إلى الأستاذ العام بدون الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات.

٢١- يجب فحص أساليب الرقابة غير المباشرة اليومية المعنية بمطابقة نتائج معالجة البيانات؛ لتحديد كفاية أساليب الرقابة على نتائج المعالجة الآلية .

٢٢- يتم إعداد قيد يومية في نهاية الشهر بالاستناد إلى خلاصة تقرير تعده إدارة معالجة البيانات. ومن المفترض أن تجري هذه المعالجة تلقائياً باستخدام إجراءات المعالجة الآلية المترابطة .

٢٣- يتم إرفاق الفواتير والمستندات المؤيدة مع إذن الصرف والشيكات. وهذه نقطة أخرى جديرة باهتمام المراجع متعلقة بتراكم المستندات ليحدد ما يمكن حذفه منها.

٢٤- أ- توقع الشيكات باستخدام (أكليشيه) توقيع الشيكات. ينبغي فحص أساليب الرقابة على استخدام هذا (الأكلشيه) وأساليب حمايته .

كما يجب فحص إجراءات توقيع الشيكات ، وتحديد مدى سلامة إسناد مهمة التوقيع إلى سكرتير نائب رئيس إدارة التمويل .

الشكل (٤-٦) يتبع

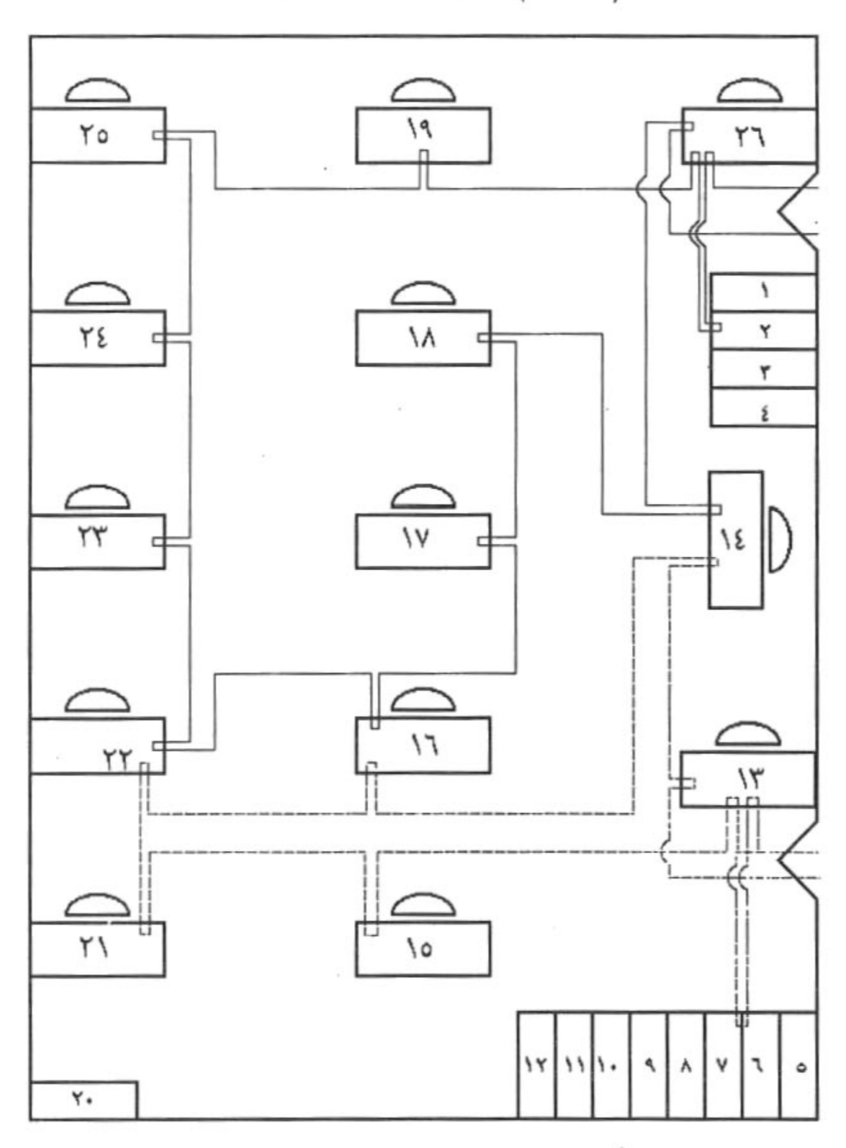
ب- تتطلب الشيكات التي تزيد قيمتها على (١٠,٠٠٠) دولار توقيع اثنين من المديرين. حدد مدى سلامة حدود تلك الصلاحية ، ومدى تطبيق ذلك الإجراء.

٢٥- فحص الشيكات والمستندات المؤيدة من قبل مشرف الحسابات. حدد مدى ضرورة هذه الخطوة ، وإن كانت كذلك ، حدد مدى سلامة إسنادها إلى مشرف الحسابات .

٢٦- حفظ الشيكات ومستندات الصرف المؤيدة في ملفات. من الواضح أن النظم والإجراءات الحالية قد تسببت في استخدام كمية كبيرة من الأوراق لزوم القيام بوظائف المشتريات والاستلام والدائنين وسداد الموردين. إن أي مستند يمكن التخلص منه سوف يؤدي إلى تخفيض تكلفة الاستمارات ، وتكاليف إعدادها ومناولتها وتعبئتها وحفظها في ملفات. عند دراسة المستندات التي يمكن التخلص منها يمكن أخذ الاستمارات التالية في الاعتبار:

* مستندات المدفوعات.
* نسخ الشيكات.
* تقرير الاستلام.
* طلب الشراء.

الشكل (٤-٧) مثال لشكل تخطيطي (تدفقي)



الشكل (٤-٨) تحليل الخريطة التخطيطية : تعليقات مقترحة

ملاحظة : تطابق التعليقات التاليـــة الأرقــام الموضحـــة علـــى الخريطـــة التخطيطيـــة في الشـــكل (٤-٧) لكل شخص / وظيفة .

من ١ إلى ٤ - يبدو أن كل هؤلاء الموظفين يؤدون نفـــس الوظيفـــة ، وغالباً ما يكون الموظف (# ٢) هو إشرافى " المشرف " أو رئيس العمـــال. يجب أن يتم فحص هذه الوظيفة من ناحيـــة الكفـــاءة، كمـــا يجـــب تحليـــل الارتباطات التنظيمية بما في ذلك ارتباطهم برقم (٢٦) الذي يبدو أنه يعمـــل كمراقب .

من ٥ إلى ١٢- هؤلاء الموظفون يبدو أنهم يؤدون وظـــائف غـــير مباشرة ، أو وظيفة تنفيذية في صورة " معزولة " عن بقيـــة مجموعـــة العمل. إن ارتباطهم الوظيفي غير المباشر (كما هو موضـــح بـــالخطوط المتقطعة) بالموظف (#١٣) الذي يبدو أنه يقوم بدور " المحول".

١٣- هذا الموظف يقوم بدور " المحول " - بطريقة غير مباشـــرة - وهـــو يتعامل بهذه الصفة مع الموظف(#٥) حتـــى (# ١٢ ، #١٤ ، و#٢١). يجب أن ينظر إلى المهام التفصيلية لهذه الوظيفة بقدر ما تمليه الحاجة.

١٤- يقوم هذا الموظف بدور " المراقب " فهو يحكم الرقابة علـــى المـــواد الآتية من (#٢٢ و #١٦) بطريقة غير مباشـــرة ومـــن (#٢٦ و #١٨) بطريقة مباشرة ، ثم يحولها إلى (#١٣) بطريقة غير مباشرة . على مراجـــع العمليات أن يحدد إذا كان هنالك مجهود له قيمة مضافة ، أو أنـــها مجـــرد عملية رقابة بحتة .

الشكل (٤-٨) يتبع

١٥- يبدو هذا الموظف كأنه " معزول " ويتعامل بطريقة غير مباشرة فقط مع المواد القادمة من خارج المنظمة ومن (# ١٣) الذي يرسلها بدوره قدماً إلى(#٢١).

من ١٦ إلى ١٨- يبدو أن هنالك هرماً مقلوباً ؛ حيث تأتي المواد من (# ١٤) ثم توزع أسفل الهرم من (# ١٨ إلى # ١٦). إن المهمة التي يتم القيام بها يجب أن تخضع للفحص بقدر الحاجة التي يبديها الموظفون الثلاثة. الموظف(# ١٦) في أسفل الهرم يتصل بالموظف(# ٢٢) مباشرة وبالموظفين(# ٢٢ و# ١٤) بطريقة غير مباشرة .

١٩- يقوم هذا الموظف بتأدية دور " المراقب " بين(#٢٦ و#٢٥)، وهذا دور تقليدي لمدير يتابع اثنين من المشرفين . أي هنالك فحص لمخرجات منطقة معينة قبل تحويلها لمنطقة أخرى، وهذه وظيفة مكلفة في الغالب وغير ضرورية .

٢٠- هذا الموظف " معزول " عزلاً تاماً لا صلة له بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بأي شخص آخر في منطقة العمل. يمكن أن يمثل هذا الشخص مورداً وظيفياً يكون أحياناً ضرورياً وأحياناً أخرى غير ضروري .

٢١- هذا الموظف يبدو " معزولاً " وذا علاقة غير مباشرة مع (#٢٢ و#١٥) فقط. استفسر أيضاً هل هذه الوظيفة ضرورية ؟

من ٢٢ إلى ٢٥ - هذا هرم مقلوب آخر مشابه للوارد في الفقرة (#١٦ حتى #١٨). يحول (#١٩ العمل إلى #٢٥) والذي يبدو أنه يقوم بتوزيع العمل أسفل الهرم إلى (#٢٤ ، و#٢٣ و#٢٢) الموظف #٢٢ يتصل

الشكل (٤-٨) يتبع

مباشرة بموظف (#١٦) (على المراجع أن يكتشف ماذا يحدث هنا) بطريقة غير مباشرة بموظف (#٢١).

٢٦- هذا الموظف يقوم بدور " المراقب "، يتسلم العمل من (#٢) ومن الخارج ، ويقوم بإعادته إلى مجموعة الموظفين (#١ إلى #٤) وعند الاكتفاء يحول العمل إما إلى (#١٤ أو #١٩).

(د) - تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات

إن تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات أسلوب آخر يستخدم في مرحلة العمل الميداني لتعزيز وتكملة أدوات وإجراءات مراجعة العمليات الأخرى، وعند استخدام هذا الأسلوب يقوم المراجع باختبار وتفسير وتوضيح العلاقات بين مجموعات البيانات التشغيلية والمالية في لحظة معينة ، عن طريق مقارنتها خلال عدد من الفترات الزمنية. ليس للنسب أي مدلولات ذاتية ، ولكن تكمن فائدتها الرئيسية في تسليط الضوء على التغيرات والعلاقات المهمة، فالنسب وحدها لا تعد أساساً للتوصل إلى قرارات مبنية على معلومات كافية .

يمكن استخدام تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات لعدة أغراض. مثلاً قد يرغب المستثمر في معرفة المقدرة المالية ، ويرغب الدائنون في الإلمام بالسيولة، وتهتم الإدارة بالأداء والانحرافات عن الخطة ، أو الفروقات غير العادية. يستخدم المراجع تحليل النسب والاتجاهات والتغيرات في نطاق مراجعة العمليات لتحديد المشاكل الإدارية والتشغيلية ومناطق الخلل .

إن تحديد وتحليل المشكلة يعتبر الخطوة الأولى في تقديم حلول فعالة لها. يساعد تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات المراجع على اكتشاف مناطق

المشاكل ؛ كي يخضعها لمزيد من التحليل . ينبغي أن يستخدم المراجع تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات في المجالات التي شهدت تغييرات هامــة ، أو التي تتمتع بدرجة عالية من الحساسية. إن الهدف من استخدام تلك الأســاليب هو تحديد وقياس التغيرات والترابط بين البيانات ، ثم فحص وتقييم التغيرات المكتشفة ومدى أهميتها.

عند استخدام تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات يعالج المراجـــع كـــل موقف على حدة ، ويستخدم النسب الملائمة طبقاً لذلك. وعند تطبيـــق هـــذا الأسلوب يستخدم مرجعين أساسين للاسترشاد بهما وهما :

١- المقارنة بالبيانات الداخلية التاريخية وبيانات الموازنة.

٢- المقارنة بالبيانات الخارجية، مثـــل: إحصائيـــات الصناعـــة والمعـــايير الوظيفية ومعايير أداء العمل.

وعند استخدام البيانات الداخلية من المهم أن تتأكد من دقة تلك البيانات ، وسلامة جمعها وتقريرها، كما يجب أن تحدد أن تلك البيانات يتـــم تســـجيلها بطريقة منتظمة من فترة لأخرى. وعند استخدام بيانات الموازنة ينبغـــــي أن يحدد المراجع أن الموازنات يتم إعدادها وفق خطط المنظمة والإدارات، وأن البيانات الفعلية لا تقارن بالموازنات فحسب، بل إن الأرقام الفعلية والتقديرية معاً تتصف بالاقتصاد والكفاءة والفعالية.

وحتى يمكن استخدام البيانات الخارجية بفعالية ؛ يجب أن تتصف تلـــك البيانات بالموضوعية والحيدة، وأن تكون مستخلصة من عمليـــات مشـــابهة وقابلة للمقارنة، أما إذا كانت تلك البيانات حديثة؛ فيجب أن تعكـــس وقـــائع خلال فترة يمكن مقارنتها بعوامل وحالات اقتصادية مشتركة مماثلة. لاحـــظ

عند استخدام تلك البيانات الخارجية أنه لا توجد منظمتان متماثلتان تماماً حتى داخل الشركة الواحدة نفسها؛ ولذلك فإن المراجع يستخدم المقارنات الخارجية كمعيار أو مؤشر وليس كمقياس نهائي. قد تعطي تلك النتائج مؤشرات عـــن وجود مناطق مشاكل محتملة وعن العمل الميداني الإضافي الواجب أداؤه .

إن النسب ليست إلا واحدة مـــن الأدوات المتاحـــة للمراجـــع لتحديـــد التغيرات. والأدوات الأخرى التي يمكن استخدامها هي : الأرقام القياســـية، النسب المئوية ، العلاقات ، الموازنات المتغيرة ، تحليل الارتباط وغيرهـــا، ويتم استخدام تلك الأدوات غالباً بالترابط وجنباً إلى جنب مع بعضها البعض.

إن استخدام تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات في إعداد نتيجة مراجعة ليس هدفاً في حد ذاته؛ إذ يجب تقييم ذلك التحليل ودمجه وتفســـيره كعـــامل واحد في إعداد نتيجة مراجعة العمليات. بالطبع يتطلب إعداد نتائج المراجعة كاملة مزيداً من التحليل والعمل الميداني. إن نتائج تحليل النسب والتغـــيرات والاتجاهات توفر مقياساً لدرجة الأهمية.

هنالك موقفان في مراجعة العمليات التي قمنا بها لشركة إكسامبل والتـــي وجدنا فيهما أن استخدام تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات كان مساعداً في قياس التغيرات وأهميتها. يتعلق الموقف الأول باستخدام صندوق المصروفات النثرية في الالتفاف حول السياسة القائلة بإتمام كل المشتريات التـــي تزيـــد قيمتها على (٥٠) دولاراً بواسطة إدارة المشتريات المركزية. يتعلق الموقـف الثاني بالحالة الراهنة للمخزون حيث وجد أن هنالك أصنافاً كثيرة صفريـــة الاستخدام أو غير مستخدمة ، وأخرى كثيرة الاستخدام مـــن عـــام لآخـــر.

الحقائق المتعلقة بهذين الموقفين معروضة في الشكلين (٤-٩) و(٤-١١) والتعليقات المقترحة لكل من هذين الموقفين سيتم عرضها في الشكلين (٤-١٠) و (٤-١٢).

الشكل(٤-٩) تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات: فحص صندوق المصروفات النثرية

الموقف:

من المفترض أن تؤمن وحدة عمل في شركة إكسامبل مشترياتها عن طريق إدارة المشتريات. اتضح أن لديها صندوق مصروفات نثرية مقداره (٣٠٠٠) دولار.

في عام - ١٩ وجد أن إجمالي التعويضات خلال العام بلغت (١٠٢٠٠٠) دولار .

كشف تحليل في عام - ١٩ لعينة تتكون من (٢٠٠) فاتورة مصروفات نثرية أن(١٥٠)فاتورة منها تتراوح قيمتها بين (٤٠ و ٥٠) دولاراً، وأن (١٣٠) فاتورة من بين المائة والخمسين فاتورة تلك خاصة بشراء كتب. ومن بين الخمسين فاتورة الأخرى وجد أن (٣٠) منها من موردين متكررين قاموا - كتقليد ثابت - بإثبات مصاريفهم على فاتورة المورد بسبب تأجيل السداد لهم. وبلغ متوسط قيمة تلك الفواتير الثلاثين أكثر من (٣٢) دولاراً. والعشرون الباقية تم تسديدها نقداً وقد بلغت قيمتها(٨,٤٦) دولارات في المتوسط.

العدد الكلى للفواتير المسددة من صندوق المصرفات النثرية بلغ (٣٢٠٠) فاتورة خلال عام - ١٩ .

الشكل (٤-٩) يتبع

كشف تحليل سياسات إدارة المشتريات عن السياسة التي تنادى بـالآتي " يجب إتمام كل المشتريات التي تزيد قيمتها على(٥٠) دولاراً عن طريق إدارة المشتريات المركزية وباتباع إجراء طلب مشتريات "

الشكل (٤-١٠) تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات : تعليقات مقترحة على فحص صندوق المصروفات النثرية

*** النسب :**

دوران المصروفات النثرية :

١٠٢٠٠٠ $ إجمالي / ٣٠٠٠$ صندوق مصروفات نثرية = (٣٤) مرة في السنة .

لاحظ : ينشأ صندوق المصروفات النثرية عادة لمقابلة المشتريات قليلة القيمة و/ أو المشتريات النقدية الطارئة. وبهذا المفهوم يتوقع أن يتم تعويض الصندوق عادة مرة في الشهر. في الموقف الحالي يتم التعويض كل أسبوع ونصف تقريباً وهو الشيء الكثير.

متوسط قيمة فاتورة المصروفات النثرية :

١٠٢٠٠٠$ / ٣٢٠٠ فاتورة =٣١,٨٨ $

وكما ذكر قبلاً ينبغي أن يخصص صندوق المصروفات النثرية للمشتريات قليلة القيمة؛ إذ إن متوسط القيمة الحالية البالغة ٣١,٨٨ دولاراً يبدو كبيراً جداً لمشتريات نثرية عادية.

فواتير مصروفات نثرية بين ٤٠ $ و ٥٠$:

عينة : ١٥٠/٢٠٠ =٧٥ %

الشكل (٤-١٠) يتبع

استقراء : (١٠٢٠٠٠) $ × ٧٥% = (٧٦٥٠٠) $ القيمة المقدرة للفواتير بين ٤٠$ و ٥٠$

كتب : ١٣٠/١٥٠ × ٧٦٥٠٠ $ = ٦٦٣٠٣ $ لكتب بين ٤٠ $ و ٥٠$

فواتير أخرى : ١٠٢٠٠٠$ - ٧٦٥٠٠ $=٢٥٥٠٠$ أقل من ٤٠$

فاتورة مورد : ٣٠=٦٠%×٢٥٥٠٠$ = ١٥٣٠٠$

الباقية: فاتورة نقدية : ٢٥٥٠٠ $ - ١٥٣٠٠ $ = ١٠٢٠٠$

نسبة الدوران : الباقية : ١٠٢٠٠ $ / ٣٠٠٠$ =٣,٤ مرة

التعويضات الشهرية المقدرة :

٣٢٠ فاتورة ×٨,٤٦$ = ٢٧٠٧ $ حجم التعويضات السنوية المقدرة.

٢٧٠٧ $/١٢ = ٢٢٥ $ حجم صندوق مصروفات نثرية مبني على تعويضات شهرية .

الاستنتاج : يمكن تخفيض صندوق المصروفات النثرية كثيراً ليصل إلى حوالي ٢٢٥$ مع التعويض شهرياً إذا تم تجميع الفواتير التي تختص بها إدارة المشتريات (وخاصة المتعلقة بالكتب) ، وتم معالجتها كما يجب بواسطة إدارة المشتريات المركزية؛ مما يمكن الشركة من استثمار أموال أقل في المصروفات النثرية (قد توجد هذه الممارسة في وحدات عمل أخرى) ، وتحقيق اقتصاديات المشتريات المركزية. وقد تنشأ أيضاً رغبة في تحليل مدى سلامة السياسة القاضية بإتمام كل المشتريات التي تزيد على ٥٠دولاراً بواسطة إدارة المشتريات المركزية .

الشكل (٤-١١) تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات : فحص استخدام المخزون

الموقف :

مخزون المواد الخام لشركة إكسامبل يقارب (٦٠٠٠) صنف مقيمة بحوالي (٣٥٠٠٠٠) $ في ٣١ ديسمبر عام – ١٩ . أجرى اختبار مراجعة عمليات مبني على إجراءات المعاينة الإحصائية المقبولة على(١١٣) صنفاً من مخزون المواد الخام، وأسفرعن الآتي :

١- القيمة الإجمالية للأصناف موضع الاختبار : ١٥٠٠٠$

٢- إجمالي عدد الأصناف غير المستخدمة : ٢٠

٣- إجمالي قيمة الأصناف غير المستخدمة في ٣١/ديسمبر – ١٩: ٤٠٠٠$

٤- إجمالي عدد الأصناف التي كان استخدامها في ٣١ ديسمبر –١٩ أكبر من استخدام العام السابق بمرة ونصف :٤٥

٥- إجمالي قيمة الأصناف في الفقرة السابقة: ٦٢٠٠ $

الشكل(٤-١٢) تحليل النسب والتغيرات والاتجاهات: تعليقات مقترحة على فحص استخدام المخزون

أصناف غير مستخدمة :

عدد الأصناف : ٢٠/١١٣ =١٨% × ٦٠٠٠ صنف = ١٠٨٠صنفاً

القيمة النقدية : ٤٠٠٠$ / ١٥٠٠ $ ٢٧% ×٣٥٠٠٠٠ = ٩٤٥٠٠$

الاستنتاج: ١٨ % من ٦٠٠٠ صنف مخزون مقدرة بـ ١٠٨٠صنفاً لم تستخدم مطلقاً خلال العام. ٢٧% من قيمة المخزون التي تقدر بـ ٩٤٥٠٠$ لم يستفد منها طوال السنة. يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد تكلفة تخزين

الشكل (٤-١٠) يتبع

الأصناف وعائد الشركة على الاستثمار ، كي يحدد تكلفة تخزين تلك النسبة العالية من المخزون عديم الاستخدام .

يمكن إجراء تحليل أيضاً لتحديد الأسباب وراء السماح ببقاء عدة أصناف عديمة الاستخدام ، كي يتراكم مخزونها خلال العام الماضي. يجب فحص تلك الأصناف بغية اتخاذ قرار بالتصرف فيها إما باستخدامها خلال العام ، أو بيعها ، أو إرجاعها للمورد ، أو تخريدها .

استخدام يفوق ١,٥ مرة استخدام العام السابق .

عدد الأصناف: ٤٥/١١٣ = ٤٠% × ٦٠٠٠ صنف = ٢٤٠٠ صنف

القيمة النقدية: ٦٢٠٠ $ / ١٥٠٠٠$ ٤١% × ٣٥٠٠٠٠$ =١٤٣٥٠٠$

الاستنتاج: حوالي ٤٠% من أصناف المخزون التي تقدر بألفين وأربعمائة صنف وقيمة نقدية تبلغ ١٤٣٥٠٠دولار استخدمت مرة ونصف أكثر من استخدام العام السابق. إذا قارنا تلك الحقائق بالزيادة الكبيرة في الأصناف عديمة الاستخدام استدللنا على تغير في خطوط الإنتاج بدون أن يصاحبه تغيرات في تقديرات المواد الخام وكمياتها المشتراة ؛ ولذلك يمكن إجراء مزيد من التحليل لتحديد ما إذا كان قد تم تعديل نقاط إعادة الطلب أو كميات إعادة الطلب؛ لتعكس بدقة الزيادة الجديدة في استخدام المواد. يمكن إجراء تحليل أيضاً لتحديد عدد مرات نفاد المخزون الناتجة عن ذلك وتكاليفها على الشركة.

(٤-٦) العمل الميداني : شركة إكسامبل

يوضح الشكل(٣-١٢) في الفصل الثالث برنامج مراجعة عمليات مصمماً لوظيفة المشتريات في شركة إكسامبل. كجزء من مراجعة عمليات شركة إكسامبل تم تحديد المجالات الآتية لاختبارها في مرحلة العمل الميداني.

١- التنظيم:

* مهام وصلاحيات إدارة المشتريات.
* مهام بعض أنواع الوظائف المحددة ، ومدى الحاجة لتلك الوظائف

٢- مسئوليات إدارة المشتريات :

* إعداد أوامر الشراء العادية.
* الشراء اللامركزي.

٣- عمليات الشراء وتدفق العمل:

بعض خطوات العمل تلك قد تم إنجازها سابقاً باستخدام بعض الأساليب التي تعرضنا لها وهي:

* إعداد الخريطة التنظيمية أو الحصول على نسخة منها.
* تحديد سلطة المشتريات : من دليل السياسات والإجراءات.
* تحديد مهام كل وحدة عمل : عن طريق ملاحظة العمل مثلاً.
* إجراء المقابلات الشخصية : لتحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية مثلاً.
* إعداد نسخة من النظم والإجراءات أو الحصول عليها.
* تحديد إجراءات إعداد أوامر الشراء: باستخدام خريطة تدفق النظم مثلاً.
* الشراء اللامركزي : فحوصات إجراءات المصروفات النثرية مثلاً.
* تحديد تدفق العمل : باستخدام أشكال التدفقات التخطيطية مثلاً.

إن الخطوات العملية الإضافية اللازم إنجازها لإكمال برنامج عمل المراجعة تتضمن الموضوعات التالية :

* المهام والصلاحيات.
* تكلفة إعداد أمر شراء.
* عينة من المشتريات قليلة القيمة .

(أ) المهام والصلاحيات

أحد أهداف برنامج المراجعة المعد لشركة إكسامبل هو تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات المحددة للموظفين ، ولذلك يرغب المراجع في توثيق الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظائف التالية :

* مشرف مشتريات
* مشتر أول وثان
* مشرف كتبة
* مشرف كتابي
* ناسخ آلة
* وحدة المواصفات القياسية
* مشرف المواصفات القياسية
* فني مشتريات
* متدرب إداري
* كاتب اختزال
* كاتب

وقد حصل المراجع على نسخ من الأوصاف الوظيفية الحالية (التي اتضح أنها غير دقيقة)، وحاول تصحيحها عن طريق إجراء المقابلات والملاحظة الشخصية للعمل. ولدفع تلك الجهود؛ فقد تم تصميم استبانة عن المسئوليات الوظيفية وزعت على كل موظف للإجابة عنها وإعادتها للمراجعين. وتستخدم مثل هذه الاستبانة في جمع كمية كبيرة من المعلومات

خلال فترة قصيرة نسبياً ، والحصول على بيانات ملائمة وسليمة من كل موظف للتثبت من الواجبات والمسئوليات الفعلية.

يقوم المراجع بعدها بتحليل البيانات لتحديد مواطن المشاكل ، وأنماط العلاقات داخل الإدارات وفيما بينها ، والمؤشرات الدالة على وجود قضايا رئيسة مرتبطة بشئون الموظفين وهكذا. يوضح الشكل (٤-١٣) مثالاً لاستبانة معدة عن المسئوليات الوظيفية

(ب) تكلفة إعداد أمر الشراء

لقد حدد برنامج المراجعة المصمم لإدارة المشتريات في شركة إكسلمبل خطوات عملية لاحتساب تكلفة إعداد أمر شراء آخذاً في الاعتبار عناصر، مثل : التكلفة المباشرة لتشغيل إدارة المشتريات ، والتكاليف غير المباشرة المرتبطة بوظيفة المشتريات ، وعدد أوامر الشراء المعدة فعلياً. والبيانات اللازمة لاحتساب تكلفة إعداد أمر شراء معطاة في شكل(٤-١٤) أما الشكل (٤-١٥) فيوضح عملية الحساب الكاملة.

الشكل (٤-١٣) استقصاء المسئوليات الوظيفية.

إرشادات :

إن الغرض من هذه الاستمارة هو مساعدتك على وصف الواجبات والمسئوليات الخاصة بوظيفتك ووظائف الذين تشرف عليهم. يملأ كل موظف استبانة مستقلة تحت إشرافك كما تقوم أنت بتعبئة استبانة خاصة بوظيفتك. وفي حالة قيام أكثر من موظف بأداء مهام وظيفية مماثلة؛ يتم تعبئة استبانة واحدة، مع ذكر أسماء كل الموظفين الذين شملتهم في قسم

الشكل (٤-١٣) يتبع

التعريف الوارد بها. الرجاء قراءة الاستبانة كاملة بعناية قبل الشـروع فـي الإجابة عن أي سؤال. انسخ إجاباتك أو اكتبها بوضوح .

الرجاء إعادة هذه الاستبانة إلى :

السيد / تامر سعيد

في موعد أقصاه ٣٠ من أبريل -١٩

التعريف :

اسم الموظف: ____________ مسمى الوظيفة: ____________

القسـم: ____________ الإدارة: ____________

اسم المشرف المباشر: ____________________

مسمى وظيفة المشرف المباشر : ____________________

اسمك: ____________ التاريخ: ____________

أ- وصف الواجبات والمهام العادية :

صف كلاً من الواجبات والمسئوليات العادية للموظف فـي جملتيـن أو ثلاث، بحيث توضح الجملة الأولى المهام المفترض أن يؤديـها الموظـف ، وتصف الجملة التالية كيفية أدائها فعلياً. لا تشر إلـى الوصـف الوظيفـي السابق، أو تحاول أن تقدم تصوراً لما يجب أن تكون عليه الوظيفة. اكتب ما يتم عمله فعلاً ، بالإضافة إلى ذلك ، قم بكتابة عدد الساعات المبذولة عـادة في أداء كل واجب أو مسئولية في حقل " يومياً" أو " أسبوعياً " أو " شهرياً ". إذا لم تكن هناك مساحة كافية لوصف المهام والمسئوليات الوظيفية يمكنـك إكمالها على ظهر الصفحة الثانية أو في ورقة منفصلة يتم إرفاقها .

الشكل (٤-١٣) يتبع

الواجبات و/ أو المسئوليات	الزمن يومياً	أسبوعياً	شهرياً
١-			
٢-			
٣-			
٤-			
٥-			
٦-			
٧-			
٨-			

الشكل (٤-١٣) يتبع

ب- مدى صعوبة الوظيفة:

ما هي- حسب وجهة نظرك - أكثر النواحي صعوبة في الوظيفة ، وأسباب صعوبتها ؟

____

____

____

____

____

ج- وصف الاتصالات:

ضع قائمة بالأشخاص (اذكر اللقب الوظيفي وليس الاسم) الذين يحتك بهم الموظف خلال أدائه لواجبات وظيفته العادية. وقد تتم الاتصالات إما: (١) داخل إدارة أو قسم الموظف أو، (٢) داخل الأقسام الأخرى للشركة. وتحت العنوان " التكرار " وضح ما إذا كانت تلك الاتصالات (محادثات ، مكاتبات ، اجتماعات ... الخ) تتم " نادراً " أو " كثيراً أو " كثيراً جداً " ، " باستمرار ".

الاتصالات داخل إدارتك أو قسمك	سبب الاتصال	التكرار

الشكل (٤-١٣) يتبع

الاتصالات مع أقسام الشركة الأخرى	سبب الاتصال	التكرار

د- تدفق العمل :

إن الهدف من هذا السؤال هو تحديد من أين يبدأ عمل الموظف، وأين تنتهي نتائج مساهماته في العمل؛ أي من أين تأتي البيانات اللازمة لتعبئة استمارة ما، وأين ترسل نسخ تلك الاستمارة.

اسم الاستمارة	مصدر البيانات	التكرار (عدد الاستمارات في الأسبوع)

الشكل (٤-١٣) يتبع

وجهة نسخ الاستمارة

اسم الاستمارة	نسخة أ	نسخة ب	نسخة ج	نسخة د	نسخة هـ

هـ- ملاحظات إضافية:

اذكر هنا أي معلومات إضافية تعتقد أنها تساهم في وصف أو فهم واجبات هذه الوظيفة.

و- أنواع الوظائف التي تشرف عليها:

اذكر مسمى وظائف الموظفين الذين تشرف عليهم وعددهم في كل تصنيف.

(ج) عينة مشتريات قليلة القيمة

خطوة عمل أخرى في برنامج المراجعة كانت معنية بتحليل مجموعة من أوامر الشراء التي تتكون من المشتريات البسيطة : أقل من ٥٠دولاراً ، من ٥٠دولاراً إلى ١٠٠دولار ، أو أكثر من ١٠٠دولار إلى ٢٠٠دولار . تذكر أنه خلال مرحلة التخطيط تقرر أن كثيراً من المشتريات قليلة القيمة تم تأمينها بواسطة إدارة المشتريات ، وكثيراً منها أيضاً قد تحايل على إجراءات الشراء المركزية، كما تقرر أن تكلفة القيام بالمشتريات لم يتم تحديثها منذ سنوات عديدة. إن الهدف من خطوة العمل هذه هو تحديد أثر تأمين مشتريات قليلة القيمة على إدارة المشتريات.

وقد تم توضيح نتائج تحليل عينة مختارة من أوامر الشراء الخاصة بمشتريات قليلة القيمة في الشكل(٤-١٦). وسوف يتم استخدام هذه النتائج في الفصل القادم في إعداد نتيجة مراجعة مرتبطة بالمشتريات قليلة القيمة ، وتكاليف إعداد أمر شرائها .

الشكل(٤-١٤) البيانات : تكاليف إعداد أمر شراء : شركة إكسامبل

عدد أوامر الشراء العادية	١٨١٠٠
إدارة المشتريات:	
الرواتب	٣٨٤٥٨٧ دولاراً
العناصر المرتبطة مباشرة بإعداد أمر الشراء:	
التكاليف المباشرة الأخرى	٢٤٣٢٦٤ دولاراً

الشكل (٤-١٤) يتبع

التكاليف الأخرى المرتبطة مباشرة بإعداد أمر الشراء.

تكاليف غير مباشرة ٩٥٠٥٩ دولارا

محملة على إعداد أمر الشراء على أساس نسبة فوق تكاليف الرواتب

ترتبط بإجمالي رواتب إدارة المشتريات

فوائد ما بعد الخدمة : تقديرية (% من الراتب) ٢٨%

مصروفات أخرى : محملة على المشتريات ١٠١٠٠٠٠دولارا

تكاليف أخرى للشركة يمكن ربطها مباشرة بإعداد أمر الشراء

الشكل (٤-١٥) : حساب تكلفة إعداد أمر شراء

إدارة المشتريات :

تكاليف الرواتب	$٣٨٤٥٨٧
تكاليف مباشرة أخرى	٢٤٣٢٦٤
تكاليف غير مباشرة	٩٥٠٥٩
فوائد ما بعد الخدمة (٢٨% × ٣٨٤٥٨٧)	١٠٧٦٨٤
مصروفات أخرى : محملة على المشتريات	١٠١٠٠٠
إجمالي تكاليف الإعداد للوظائف المرتبطة مباشرة بإعداد أمر الشراء	٩٣١٥٩٤

تكلفة إعداد أمر شراء واحد = التكلفة الكلية (بالتقريب) / عدد أوامر الشراء سنويا =٩٣١٥٩٤ $/١٨١٠٠=٥١$ لكل أمر شراء

الشكل ٤-١٦ عينة من أوامر الشراء : مجموعة أوامر شراء قليلة القيمة

	المجموعة		القيمة بالدولارات	
أوامر شراء معدة بمبلغ :	العدد	النسبة المئوية من القيمة الكلية للعينة	القيمة	النسبة المئوية من القيمة الكلية للعينة
أقل من ٥٠$	١٧	٢,٩	٤٦٠,٧٤	,٠٣
٥٠$ إلى ١٠٠$	٤٣	٧,٤	٣١٧٣,٠٣	,٢٠
أكثر من١٠٠$ إلى ٢٠٠$	٧٦	١٣,٢	١٦٠٢٢,٥٥	١,٠٠
إجمالي (٢٠٠$ فأقل)	١٣٦	٢٣,٥	١٩٦٥٦,٣٢	١,٢٣
أكثر من ٢٠٠$	٤٤٢	٧٦,٥	١٥٧٤٣٩٥,٩٣	٩٨,٧٧
الإجمالي	٥٧٨	١٠٠	١٥٩٤٠٥٢,٢٥	١٠٠,٠٠

بلغ إجمالي قيمة المشتريات السنوية ٤٨١٥٨٦١٧ دولاراً. ولقد تم التوصل إلى التوزيع أعلاه عن طريق أحذ عينات من مجموعتي أوامر شراء تتكون كل واحدة منهما من (٣٠٠) أمر تقريباً (في الواقع(٥٧٨) في مجملها نسبة للأوامر الملغاة). ثم اختيار العينة الأولى عشوائياً باستخدام جداول الأرقام العشوائية. أوامر الشراء في مجموعة العينة الأولى هذه خاصة بشهري مارس وإبريل - ١٩ . مجموعة ثانية مكونة من (٣٠٠) أمر شراء تقريباً تم اختيارها من بين أوامر شهر نوفمبر- ١٩ كي يتم اختيار توزيعها من(صفر)إلى - (٢٠٠) وأكثر من(٢٠٠) دولار .

(٤-٧)- أساليب أخرى

هناك أساليب وأدوات أخرى كثيرة - يصعب تغطيتها في هذا الكتاب - يمكن لمراجع العمليات استخدامها في مرحلة العمل الميداني حسب الموقف ، والهدف من خطوة عمل المراجعة. وعلى كل حال هنالك أسلوبان مهمان يلزم على المراجع أن يلم بهما ، وهما : اختبار العمليات المالية، وفحص الأداء في ضوء الخطط الموضوعة.

(أ) اختبار العمليات

عند اختبار العمليات المالية يفحص مراجع العمليات الإجراءات المطبقة فعلاً في عمليات أو بنود محددة من أولها إلى آخرها. ينبغي أن تكون العمليات المختارة للفحص ممثلة لمجتمع العمليات موضع المراجعة ونوعها أكثر أهمية من عدد تلك العمليات، وينبغي أيضاً أن تكون اختبارات المراجعة للعمليات محدودة العدد ، ولكن يجب أن تكون ممثلة للعمليات الفعلية.

بالإضافة إلى المعلومات التي تقدمها خرائط التدفق ، فإن اختبارات العمليلت تزود المراجع بمعلومات عن نتائج العمليات من حيث موضعها من الأهداف الإدارية والمتطلبات المحددة والممارسات السليمة . يوضح برنامج مراجعة العمليات الوارد في الفصل الثالث (الشكل ٣-١) مجموعة مختارة من العمليات ، واختبار العمليات المختارة كنموذج لخطوات عمل في برنامج المراجعة .

(ب) مقارنة الأداء بالخطط

إن فحص الأداء الفعلي في ضوء الخطط يتيح للمراجع أن يفحص الخطط الراهنة المرتبطة بالمجال موضع الفحص ، والطرق التي تتبعها

الإدارة المسئولة عن العمليات في مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط. يمكن أن يعطي هذا الأسلوب مؤشراً مباشراً عن قدرة الإدارة في التخطيط بفعالية للمنظمة ، كما يعطي مؤشراً عن قوة وفعالية الرقابة الإدارية. هذا أسلوب جيد للاستخدام في معظم مهمات مراجعة العمليات للمساهمة في تحليل الرقابات الإدارية على العمليات – للمساعدة بصفة أساسية في التحقق من كيفية قيام الإداريين أنفسهم بتحديد مدى اتباع الخطط والسياسات والإجراءات ومدى فعاليتها وكفاءتها.

في كثير من المنظمات التي تخضع لمراجعة عمليات لا توجد إجراءات تخطيط فعال مطلقاً. وتصنف هذه المنظمات إلى منظمات تفتقر إلى التخطيط وتتبع أسلوب الإدارة بالكوارث ، حيث تحاول أن تعمل بدون خطط تفصيلية قصيرة المدى وكافية ، وتعمل حتى بدون موازنة في معظم الحالات. تلك المنظمات التي توجد لديها موازنات غالباً تستخدم الموازنة كأداة تقييد ، أو كأداة عقابية أكثر منها أداة مساعدة. في تلك الحالات لا تشكل تلك الممارسات نتيجة من نتائج المراجعة فحسب ، بل تشكل إلزاماً للمراجع أن يساعد الإدارة في وضع نظام فعال للتخطيط والموازنة. إن هذه تعتبر في الغالب من أول خطوات مراجعة العمليات، حيث إن تحديد الأهداف التخطيطية ضرورى لتقييم نتائج العمليات بفعالية.

(٤-٨) أوراق المراجعة

خلال مجرى مراجعة العمليات تتبع مختلف الإجراءات الرامية إلى التحقق من مما وجد، وما هو المعيار، وما هو الأثر، ولماذا حدث ذلك،وما هي توصية المراجع. وحتى يتم تنفيذ هذا البرنامج بطريقة منتظمة ، وتوثق

الإجراءات التي أنجزت ، ويتم جمع البيانات- يجب على المراجع أن يعد أوراق مراجعة تكون هى الوثائق الرئيسية للعمل الحقيقي الذي تم لتعزيز تقرير مراجعة العمليات؛ ولذلك يجب أن تكون كاملة ومعبرة عن نفسها، فهي تمثل الوسائل الملموسة لقياس المهارة المهنية لفريق مراجعة العمليات.

إن المعلومات المتحصل عليها خلال مهمة المراجعة تصبح قليلة أو معدومة الفائدة؛ إن تم جمعها ذهنياً فقط من قبل المراجعين. وحتى يمكن الحد من الأخطاء وحالات السهو يجب توثيق المعلومات الشفوية في أوراق المراجعة أولاً بأول .

تمثل أوراق المراجعة أساساً يستند إليه في إعداد برامج وتقارير مراجعة العمليات وكحلقة وصل بين العمل المنجز وتقرير المراجعة، وتوفر أدلة منتظمة عن كيفية الاضطلاع بمسئوليات المراجعة خلال مهام المراجعة المحددة.

أي استفسار قد ينشأ عن مراجعة العمليات يجب الإجابة عنه بالرجوع إلى أوراق المراجعة. وبالمقابل فإن أي نقص في المعلومات قد تترتب عليه عواقب وخيمة .

(أ) الاستخدام

تستخدم أوراق المراجعة:

١- كوعاء للمعلومات التي تم الحصول عليها.

٢- لتوضيح وتوثيق المشاكل والأحداث والتصرفات التي تحدث خلال مهمة المراجعة، وإعداد النتائج والاجتماعات وما شابه ذلك.

٣- لتوفير الدعم للمناقشات مع موظفي العميل .

٤- لتقديم الدعم لتقرير المراجعة.

٥- لتوفير خط دفاع عند الاعتراض على الحقائق والاستنتاجات والتوصيات.

٦- كأساس لفحص المشرفين، لتوفير دليل على تنفيذ العمل طبقاً لخطة المراجعة (وبالاتساق مع فهم المراجع لما يجب عمله).

٧- كأساس لتقييم القدرة الفنية للمراجع ومهاراته وسلوكه العملي.

٨- كأساس ومرجع لعمليات مراجعة قادمة .

(ب) التعريف

يجب تعريف أى ورقة مراجعة خاصة بمراجعة العمليات تعريفاً سليماً، ويجب أن تحتوي ورقة المراجعة التي تم إعدادها على الآتي : -

١- العنوان، يتكون العنوان الكامل لورقة المراجعة من الآتي :

* رقم الإدارة أو الوحدة ، يوضح في الركن الأيسرالأعلى من الورقة.

* اسم الإدارة أو الوحدة ، يوضح في وسط الورقة على السطر الأول.

* وصف ورقة المراجعة، يوضح في وسط الورقة على السطر الثاني (يمكن استخدام السطر الثالث أيضاً)

* الفترة المغطاة في ورقة المراجعة ، موضحة في وسط الورقة على السطر الثالث (يمكن استخدام السطر الرابع أيضاً)

٢- رقم الفهرس - وسط الصفحة ، السطر الأخير .

٣- التوقيعات بالأحرف الأولى لمعد الورقة وتاريخ الإعداد.

٤- التوقيعات بالأحرف الأولى لفاحص الورقة وتاريخ الفحص.

٥- مصدر البيانات (شخص ، مخرجات معالجة البيانات ، كتاب ، مجلة، الخ).

٦- دلالة الفحص أو التحقق من البيانات التي تم الحصول عليها من الإدارة أو الوحدة موضع المراجعة .

٧- أسماء الأشخاص الذين حضروا الاجتماعات أو المناقشات .

(ج) عينة قائمة المحتويات

فيما يلي الأقسام التي يجب تضمينها الملفات الجارية لأوراق المراجعة الخاصة بمراجعة العمليات:

١- رقم ورقة المراجعة .

٢- برنامج المراجعة.

٣- قائمة مراجعة تذكيرية .

٤- موازنة ضبط الوقت .

٥- تقارير وضع مهمة المراجعة الراهن .

٦- ملاحظات المشرفين .

٧- المكاتبات (الداخلية والخارجية) .

٨- وقائع الاجتماعات .

٩- تقارير التخطيط .

١٠- الحصول على الحقائق : بيان الحالة .

١١- الحصول على الحقائق : وضع المعايير.

١٢- التحليل والاستنتاجات.

١٣- إعداد التوصيات : البدائل.

١٤- إعداد التوصيات : نهائي.

١٥- خطة العرض : التقرير الشفهي.

١٦- التقرير الكتابي : مسودة.

١٧- التقرير الكتابي : النسخة النهائية.

١٨- المعلومات الرئيسية.

(٤-٩) أدلة الإثبات

إن مراجع العمليات مسئول أيضاً عن جمع الأدلة الكافية والصالحة والملائمة لتدعيم وتأييد الآراء والاستنتاجات والتوصيات.

(أ) الأنواع

تتضمن أنواع أدلة الإثبات الواجب جمعها خلال مرحلة مراجعة العمليات الآتي :

١- الأدلة المادية : الملاحظات ، الصور ، الشرائح ، ...إلخ.

٢- أدلة الشهادات : المقابلات ، الإقرارات الشخصية ، ...إلخ.

٣- الأدلة المستندية : الخطابات ، العقود ، الصكوك ، المستندات والسجلات ...إلخ.

٤- الأدلة التحليلية : تحليل المعلومات .

(ب) الصفات

تتكون صفات أدلة الإثبات الأساسية من الآتي :

* الكفاية : وجود معلومات حقيقية وكافية ومقنعة توصل الشخص العاقل إلى نفس استنتاجات المراجع . هذا قرار حكمي .

* الصلاحية : هل الأدلة يمكن الاعتماد عليها، وتعد أفضل ما حصل عليه باستخدام طرق المراجعة المعقولة .

* الملاءمة : يجب أن يوفر الدليل علاقة منطقية بالموضوع قيد المراجعة .

(ج) أدلة الإثبات في أوراق المراجعة

حتى يمكن إظهار الصفات الأساسية لأدلة الإثبات يجب أن تكون أوراق العمل الحاوية للأدلة كاملة وصحيحة، وتعبر عن الرسالة المقصودة بوضوح حتى يفهمها الفاحصون ومعدو التقرير. يجب أن يكـــون لأوراق المراجعـــة هدف، كما يجب أن توضح طبيعة ونطاق العمل المنفذ واستنتاجات المراجـــع الذي أعدها، ومن المهم أن تكون مختصرة وواضحة ومرتبة ومقصورة على الأمور الجوهرية والمفيدة بالإشارة إلى أهداف الموضوعة للمراجعة .

(٤-١٠) خاتمة

البنود التي حددت أنها جوهرية خلال مرحلة العمل الميداني يتم بلورتـــها كنتائج لمراجعة العمليات في المرحلة التالية. قبل الانتقال إلى الفصل الخامس افحص موقف مراجعة العمليات الوارد في الشكل (٤-١٧) .

شكل (٤-١٧) إجراءات كتابية

خلال الفحص المبدئي في مرحلـــة التخطيـــط الخاصـــة بمراجعـــة العمليات لاحظ المراجعون أن مكاتب إدارة المشتريات بدت مكتظة جـداً بالموظفين ، وعليه فقد أراد المراجعون تنفيذ إجراءات مراجعة عمليات خلال مرحلة العمل الميداني ، وضمنوا تلك الأســـاليب فـــي برنـــامج المراجعة الذي وضعوه .

وبالرغم من أن مديرة المكتب أقرت أنه قد يكون هناك زيادة فـــي الموظفين ، إلا أنها أشارت إلى أن تقريراً صدر أخيراً مـــن الشـــركة أوضح أن التكلفة المكتبية لأمر الشراء الواحد ليست بأعلى من تلك في

الشكل (٤-١٧) يتبع

الشركات المماثلة الأخرى، بما في ذلك تلك الشركات التي تعمل في مناطق منخفضة التكاليف.

أسئلة وحلول للدراسة:

ما هي خطوات المراجعة التي تنفذها في مرحلة العمل الميداني، لتعزيز نتيجتك المبدئية المتعلقة بزيادة الموظفين في المكتب ؟

تتضمن بعض خطوات المراجعة الممكن تنفيذها الآتي : -

١- فحصاً موسعاً لرواتب المكتب للتحقق من تكاليف الرواتب الكلية التي وردت في التقارير، كما يجب التأكد من احتساب كل التكاليف (مثلاً احتساب راتب مديرة المكتب ضمن الرواتب الإدارية)

٢- إجراء مقابلات مع كل الموظفين للإلمام بالمهام التي يؤدونها بالضبط ، ومدى القيام بها.

٣- رسم أشكال التخطيط / التدفق لمساحة المكتب والعمليات الرئيسية لتحديد مدى انسياب تدفق العمليات .

٤- رسم خرائط تدفق النظم لإجراءات العمليات لتحديد مدى إمكانية تبسيط الإجراءات واختصار الخطوات ، وإعادة تنظيم المهام .

٥- إعداد خرائط تدفق النظم وأشكال التخطيط / التدفق للنظم المقترحة للحصول على كفاءة عالية بأقل عدد من الموظفين .

ملاحظة : نتيجة لتنفيذ خطوات المراجعة المذكورة أعلاه؛ فقد وجد أن تكاليف المكتب تم تخفيضها بمبلغ(٨٤٠٠٠) دولار ، وأن التكاليف الكلية تزيد على تلك في مثيلاتها من الشركات. يجب أن تعلم أن هذه المقارنات تستخدم فقط

الشكل (٤-١٧) يتبع

كمعايير، ولا تقيس حقيقة مدى اقتصاد وكفاءة وفعالية الوحدة موضع المراجعة .

إن تنفيذ خطوات المراجعة تلك خلال مراجعة العمليات حققت النتائج التالية:

* تبسيط إعداد أوامر الشراء .
* التخلص من الإجراءات اليدوية التي كانت تكراراً لمعالجة البيانات الآلية.
* التخلص من عدد من التقارير مكررة المعلومات.
* إعادة تنظيم مهام الموظفين مما أسفر عن زيادة الكفاءة.
* إمكانية تخفيض ست وظائف من عدد الوظائف الكلية (لا حظ أنه ليس من مسئولية المراجع تحديد موظفين معينين للاستغناء عنهم ، ولكن فقط تحديد الوظائف أو المهام الممكن التخلص منها. إن مسئولية إدارة الجهة موضع المراجعة تحديد ما يمكن عمله هنا؛ أي إعادة توزيع الموظفين ، أو تغيير المسئوليات أو فصل الموظفين .. إلخ إن فصل الموظفين الجيدين من الأشياء التي لا يجب الإقدام عليها).

إن إجمالي الوفورات الصافية السنوية الناتجة من نتائج وتوصيات مراجعة العمليات تلك بلغت أكثر من (٢٥٠٠٠٠) دولار.

الفصل الخامس

إعداد نتائج المراجعة



(٥-١) مقدمة

سيبدأ فريق مراجعة العمليات الذي يدرس المناطق الحرجة التي تم التعرف عليها في مرحلة العمل الميداني بمزيد من التحليل - في إعداد النتائج الهامة للمراجعة. ربما يكون فريق المراجعة خلال سير مهمة مراجعة العمليات قد توصل إلى بعض النتائج التي لا تتطلب تحليلاً إضافياً. في تلك الحالات سيقوم الفريق بتجهيز نتائجه ، وتقديمها مباشرة إلى الإدارة ، إذ ليس من المستحسن تأخير مثل هذه النتائج للتقرير النهائي. كلما تبلورت النتائج أو أعدت يجب إبلاغها للإدارة بحيث إذا وافقت عليها يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي بأسرع ما يمكن .

كل نتيجة لمراجعة العمليات سواءً كانت تتطلب تحليلاً إضافياً أو لا فهي تتمتع بخصائص أو صفات بنائية مشتركة محددة مثل كل بنيان ، بغض النظر عن اختلافه عن المباني الأخرى ، فهو يشتمل على سقف وحيطان وأرضية وهكذا، بحيث يمكن اعتبارها لبنات لهذا البناء يلزم استخدامها لتشكيل نتيجة مراجعة تامة تعطي القارئ كل المعلومات اللازمة لفهم النتيجة والسبب في التوصية.

يناقش هذا الفصل إعداد نتائج مراجعة عمليات فعالة ومقنعة. وباستخدام الخطوات العملية للمراجعة المنفذة في مرحلة العمل الميداني؛ سيتعرف فريق المراجعة على النتائج التي يعتقد أنها أكثر أهمية؛ فبهذه النتائج يضمن فريق مراجعة العمليات العناصر اللازمة لإقناع الإدارة بوجود نقص أو خلل،

ووجوب اتخاذ إجراء تصحيحي. هذه النتائج لا يقصد بـــها الانتقــاد ، بــل مساعدة الإدارة في تحسين عملياتها. إن خلق الجو البناء الصالح يساعد فـــي كسب تعاطف الإدارة مع فريق المراجعة وضمان قبول أكثر لهذه النتـــائج. علاوة على ذلك إذا كان القائمون بالعمليات أعضاء في فريق المراجعة ، فإن النتائج ستكون أكثر إلزاماً. (يتعرض هذا الفصل لذكر صفات نتائج المراجعة المقنعة والجيدة الإعداد ، ويناقش كيفية وضع فريـــق المراجعـــة للمبـــادئ الملائمة موضع التنفيذ) .

إن هذا الفصل سوف :

١- يزيد إدراك أهمية الإعداد المتقن لنتيجة مراجعة عمليات .

٢- يزيد اعتياد المراجع على صفات مراجعة العمليات الخمسة ، وهي : بيان الحالـــة ، والمعيار ، والسبب ، والأثر ، والتوصية ، وأهميتها في إعداد نتيجة المراجعة .

٣- يزيد المعرفة بكيفية استخدام العرض السليم لنتيجة المراجعة كأداة فعالة في التقارير .

٤- تقديم الخبرة العملية في إعداد نتائج مراجعة العمليات.

إن أهم عنصر في مراجعة العمليات هو إعداد النتائج المحددة للمراجعة ، وهذا هو قلب مراجعة العمليات. بجانب هذا فإن اعتماد وتطبيق هذه النتـــائج بواســطة الإدارة هو معيار قياس نجاح مراجعة العمليات. ومن الأسس الجيدة المعتادة أنه إذا استطاع فريق المراجعة إقناع الإدارة بقبول (٥٠%) من النتائج والتوصيات على الأقل فيعتبر الفريق ناجحاً. إن إعداد نتائج المراجعة يشتمل على :

أ- جمع البيانات للحصول على أكبر قدر من المعلومات المناسبة والهامة عن كل نتيجة وبواقعية .

ب – تقييم النتيجة من حيث السبب والأثر والاتجاهات التى يحتمل أن يتخذها الإجراء التصحيحي.

لإعداد مثل هذه النتائج يجب على المراجع القيام بالكمية الضرورية من العمل التحليلى بجانب جمع كل بيانات الأدلة الملائمة والمساندة.

(٥-٢) الصفات

لإعداد نتيجة مراجعة عمليات محددة يجب على المراجع أن يكون ملماً بالصفات أو اللبنات التالية ، وأن يستخدمها بفعالية :

- بيان الحالة
- المعيار
- السبب
- الأثر
- التوصيات

وقد تم تلخيص هذه الصفات في الشكل (٥-١)

الشكل (٥-١) صفات نتيجة مراجعة العمليات

١- *بيان الحالة :*

- ماذا وجدت ؟
- ماذا لاحظت ؟
- ما هو المختل أو الناقص أو الخاطئ ؟
- هذه خطوة ماذا – متى – أين – وكيف.

٢- *المعيار:*

ماذا يجب أن تكون ؟

الشكل (٥-١) يتبع

ما هو المقياس ؟

ما هو الإجراء أو الممارسة القياسية ؟

هذه خطوة مقارنة الراهن الموجود بما يجب أن يكون عليه .

٣- *السبب:*

لماذا حدث ؟

ما هو السبب وراء النقص ؟

لماذا تضحي العمليات غير كفئة أو غير اقتصادية ؟

هذه خطوة معرفة السبب وليس الأعراض.

٤- *الأثر:*

ثم ماذا ؟

ما هو أثر النتيجة ؟

ما هي النتيجة النهائية للحالة ؟

هذه خطوة تحديد الأثر الحالي أو المحتمل على العمليات.

٥- *التوصيات:*

ما الموصي به لتصحيح الحالة ؟

ما هي التوصية المقبولة لواقعيتها ومعقوليتها ؟

من المفترض أن يطبق التوصية ؟

هذه خطوة تحديد ما يجب عمله لتصحيح الوضع.

(أ) بيان الحالة

لتحديد الحالة الراهنة لنتيجة مراجعة العمليات يجب على المراجع الإجابة عن الأسئلة التالية:

ماذا وجدت ؟

ماذا لاحظت ؟

ما هو المختل أو الناقص أو الخاطئ؟

هل الحالة معزولة أم واسعة الانتشار ؟

جميع مهمات مراجعة العمليات تتضمن بحثاً مبدئياً عن الحقيقة في مرحلة العمل الميداني. عند استخدام هذا البحث لتحديد بيان الحالة يقوم المراجع بالتحقق ، وفحص الكثير من العمليات والبيانات المتعلقة بها؛ مما هو ضروري لإبراز كل الحقائق المناسبة بوضوح . خطوات عمل المراجعة المنفذة هي التي تناسب الوضع تماماً. في مراجعة العمليات تكون عملية التوصل إلى الحقيقة هي خطوة " ماذا ومتى وأين وكيف " . بيان الحالة يقدم نقطة مرجعية للنتيجة من حيث ارتباطها بالمعايير الموضوعة .

واحدة من الصعوبات التي تبرز أثناء تنفيذ مراجعة العمليات ، هى أن الحالة المكتشفة بواسطة عمل المراجعة المفصل في مرحلة العمل الميداني أحياناً لا تكون مشابهة تماماً لما حددت عليه مبدئياً في مرحلة التخطيط، وهكذا يكون إعداد نتيجة المراجعة في بعض الأحيان عملية تطويرية في الواقع العملي؛ مما يقتضي أن يكون برنامج المراجعة تطويرياً أيضاً. تحدث هذه التغييرات في مرحلة العمل الميداني ؛ مما يستلزم إعادة النظر في برنامج المراجعة كلما تكشفت الحقائق .

يجب أن يتوصل المراجع إلى اتفاق مع الإدارة المختصة حول صحة الحقائق رغم وجود اختلاف حول أسباب وأهمية وضرورة العمل التصحيحي. إن فشل المراجع أو عدم قدرته على الاتفاق حول الحقائق مع الإدارة لا يمنع فريق المراجعة بأي حال من الأحوال من تضمين النتيجة في تقريره ، إذا كان أعضاء الفريق متأكدين من صحة معلوماتهم. لابد من إدراك أنه بالرغم من أن نتيجة المراجعة ربما تبلغ للإدارة العليا أو الإدارة المالية ، إلا أن المقصود بالنتيجة فعلاً هي الإدارة المسئولة عن العمليات.

لاحظ أيضاً أن الحالة (أو المشكلة أو النتيجة نفسها) تعرض منفردة رغم تعددية المعايير والأسباب والآثار والتوصيات المرتبطة بها في طبيعتها. رغم عدم وجود ترتيب مطلق ، فإن صفات نتيجة مراجعة العمليات عادة تعرض بهذا الترتيب : الحالة والمعيار والسبب والأثر والتوصية ، وربما يقرر المراجع عرض نتائج مراجعة العمليات في ترتيب مختلف لكن دائماً يبدأ بالحالة وينتهي بالتوصية.

(ب) المعايير

عند تحليل العمليات الراهنة يجب على مراجع العمليات أن يكون مدركاً للحالات التي تتطابق مع أهداف ومقاصد المنظمة. لتحديد المعايير السليمة لحالة معينة يقوم المراجع باستعراض النواحي التي تتعلق بالتشريعات والقوانين الملائمة ، والعقودات الراهنة ، وبيانات السياسة والنظم والإجراءات واللوائح الداخلية والخارجية ، وعلاقات المسئولية والسلطة والمقاييس والجداول ، والخطط والموازنات ومبادئ الإدارة والتشغيل الحسن

وهكذا. ولتحديد المعايير الصحيحة لنتيجة مراجعة محددة ، فإن المراجع يجيب عن الأسئلة التالية التي تختص بالحالة المذكورة:

ماذا يجب أن تكون ؟

علام يتم قياسها ؟

ما هو الإجراء أو الممارسة القياسية ؟

هل هو إجراء رسمي أو ممارسة غير رسمية ؟

هذه " خطوة مقارنة الراهن بما يجب أن يكون عليه ".

لتقييم الإجراءات والممارسات يجب أن يعرف المراجع أن الإجراءات هي الطرق الرسمية التي تنفذ بها الأشياء. مثل هذه الإجراءات يتم توثيقها كتابياً في العادة ، ويتم وضعها بواسطة الإدارة . الممارسات هي الطرق الفعلية التي تؤدي بها نشاطات العمل ، ونادراً ما توثق بشكل كتابي .

من المهم للمراجع الذي يقوم بإعداد معايير نتيجة المراجعة أن يقارن الراهن بما يجب أن يكون عليه. يبدأ فريق المراجعة باتخاذ خطوته الأولى في إعداد نتيجة المراجعة ، عندما يتعرف على وجه اختلاف بين الراهن الموجود وما يجب أن يكون عليه ، أو ما يعتقده المراجعون صحيحاً أو سليماً .

أمثلة المعايير التي يمكن استخدامها لأغراض المقارنات هذه هي :

١- المتطلبات المكتوبة مثل : القوانين واللوائح والتعليمات ، وأدلة السياسات والإجراءات والإرشادات وهكذا .

٢- الأهداف والمقاصد المعلنة للمنظمة و/ أو الإدارة أو وحدة العمل .

٣- التوجيهات الشفهية .

٤- وجهة نظر الخبراء المحايدة .

بعض المقاييس والأسس والمعايير الأخرى التي تستخدم لمقارنة حالة عمليات مع ما يجب أن تكون عليه موضحة في الشكل (٥- ٢) .

(i) المعايير البديلة .

في العديد من الحالات ربما لا تكون هناك معايير موجودة و يتحتم وضعها. هذا أحد التحديات التي تقابل مراجع العمليات. في غياب المقاييس أو المعايير الفعالة الأخرى التي يقيم بها الأداء توجد ثلاثة مناهج بديلة أمام مراجع العمليات ،هى :

١- التحليل المقارن.

٢- استخدام المعايير المستقاة .

٣- اختبار المعقولية .

التحليل المقارن:

التحـــليل المقـــارن هو الأسلوب الذي يمكن أن يستخدم لمقارنة الحالات التي تراجع بما يماثلها من الأوضاع عندما لا تكون هنالك معايير مقارنة محددة .

هذا التحليل يمكن أن يتم بطريقتين :

١- الأداء الحالي الذى يمكن أن يقارن بالأداء السابق.

٢- الأداء الذى يمكن أن يقارن بأداء منظمة مماثلة.

الشكل (٥-٢) أسس معايير مراجعة العمليات

أ- داخلية للمنظمة :

- بيانات سياسات التنظيم .
- التشريع والقوانين واللوائح.
- الترتيبات التعاقدية .
- ترتيبات التمويل .
- خطط المنظمة والإدارات : الأهداف المقاصد .
- الموازنات والجداول والخطط المفصلة .

ب- موضوعة بواسطة مراجع العمليات :

- أداء المنظمات المماثلة .
- إحصاءات الصناعة أو المهام ذات الصلة .
- الأداء الماضي والراهن للمنظمة موضع المراجعة .
- المعايير المفصلة على المنظمة.
- التحليل الخاص أو الدراسات الخاصة .
- حكم المراجع .
- ممارسات الأعمال السليمة .
- أعمال البديهة الحسنة .

مثال :

الهدف : توفير معلومات مالية مفيدة ودقيقة وآنية (وقتية).

المعايير:

١- أن تكون المعلومات الموفرة مناسبة لاحتياجات الإدارة.

٢- أن تكون المعلومات المقدمة دقيقة.

٣- أن يتم استلام المعلومات في وقت كافٍ بعد فترة الإبلاغ ، لتكون مفيدة في الغرض المنشود.

٤- المعلومات سهلة الفهم.

مقارنة الأداء الحالي بأداء الفترات الماضية يحتمل أن يفيد في كشف اتجاهات الأداء، إذا كانت تكلفة دليل إجراءات الموظف مثلاً ترتفع سنة بعد أخرى فيمكن للمراجع أن يتساءل ما إذا كانت (١) الأسعار قد ارتفعت، (٢) عدم الكفاءات في إعداد الدليل قد ازدادت (٣) كميات من الأدلة منحت للموظفين أو (٤) مواد ذات جودة أفضل قد تم استخدامها . يمكن للمراجع أن يحلل الوضع أكثر من ذلك ؛ ليحدد بالضبط لماذا زادت تكلفة دليل الإجراءات . إن المعايير التي يقيم بها الأداء الفعلي في هذا المثال ليست جزءاً من خطة محددة مسبقاً، أو جزءاً من مجموعة مقاييس أداء رسمية ، لكنها مستنبطة فقط مما تم إنجازه في السنوات السابقة. لا يوفر استخدام مثل هذه المقارنات بيانات كافية لتوضيح ما إذا كان الارتفاع في أسعار دليل الإجراءات للموظف حسناً أم سيئاً أو إذا كانت التكاليف عالية جداً . على كل حال تحدد هذه الطريقة الأسباب بحيث تتمكن الإدارة من الحكم على الأداء كما حدث. رغم أن الاتجاهات يمكن ملاحظتها واختبارها بهذه الطريقة ، إلا أنه لا يمكن تحقيق مقارنات ذات مغزى للطرق أو الإجراءات البديلة .

تمنح مقارنة منظمتين متماثلتين عادة المراجع الفرصة لتقييم المناهج المختلفة لإدارة العمليات. بتحديد نتائج مناهج العمليات المختلفة يستطيع المراجع تقديم بعض التوصيات التي تساعد في تحسين الكفاءة والفعالية .

توجد بعض المآخذ في مقارنة منظمتين مستقلتين لكنهما متشابهتان، فالمأخذ الرئيسي هو إمكانية إخفاق المراجع في معرفة العوامل التي تبرر الفروقات بين المنظمتين . فمن الصعب مثلاً مقارنة اثنين من المصانع ؛ لأنه لا يوجد مصنعان لديهما نفس النوع من نظم التصنيع ، أو نفس النوع من

العاملين ، أو يستخدمان نفس النوع من المعدات ، أو يتمتعان بنفس القـــرب من المواد والعناصر الهامة الأخرى. سيكون لمعظم الصناعيين الكثير مـــن المشاكل المتشابهة بغض النظر عن اختلافهم.التشابه يمكن مراجع العمليـــات من تحليل كيفية معالجتها من قبل كل مجموعة إدارية، ويمكن للمراجع من ثم تحليل بدائل تحسين كفاءة وفعالية العمليات والتوصيات الناتجة التى يمكن أن تعكس مقدرته على الحكم بناءً على النتائج التي تتولد عن كل بديل.

استخدام المعايير المستقاة:

العديد من المجموعات والمنظمات على امتـــداد البـــلاد مثـــل المصـــانع والمستشفيات والاتحادات المصرفية تقدم معايير متناسقة ومقارنة لتقييـم الأداء. هذه المعايير المستقاة أو المستلفة يمكن استخدامها لمقارنة أداء المنظمات فـــي مجالات متشابهة. رغم أن مثل هذه المقارنات ربما تجعل تقييم الأداء أســـرع وأسهل لمراجع العمليات، إلا أن هذا الإجراء له عيوب أيضاً.

أحد هذه العيوب هو أن المتوسطات القوميـــة والإحصائيـــات العامـــة يصعب أن يكون لها علاقة بمواقف محددة ، أو أوضاع معينة، وهكذا ، فـــي حين أن تلك الإحصائيات تعطي بعض المؤشرات عن أداء المنظمة، لكـــن لا يمكن استخدامها للقياس أو التقييم الدقيق. عيب آخر هو أنه قليلاً مـــا توجـــد متوسطات أو إحصائيات قومية متناسقة. في تلك الحالات التي تتوفـــر فيـــها مثل تلك الإحصائيات مثلاً حسب معايير الصناعة – للمستشفيات والمصارف أو الصناعات الخدمية والمدارس والمكتبات وهكذا ، فإنها إما أن تتعلق بجزء صغير من المجالات الخاضعة لمراجعة العمليات أو تكـــون محـــدودة فـــي مناطق محصورة جداً مما يجعلها ذات فائدة بسيطة للمراجع.

يجب على المراجع أن يكون انتقادياً أكثر – عند التفكير في استخدام هذه المعايير المستلفة أو الإحصائيات – منه عندما يستخدم معايير الأداء التي وضعتها المنظمة ذاتها كما يجب أن يستخدم المعايير المستلفة في حالة كونها مناسبة ولائقة .

اختبار المعقولية :

عند غياب المعايير الداخلية ، واستحالة المقارنات مع المنظمات الأخرى ، أو عدم توفر الإحصائيات المستلفة – يمكن للمراجع اختبار أداء المنظمة على أساس المعقولية. أصبح المراجعون بخبرتهم معتادين على كيفية عمل الأشياء بصورة اقتصادية وكفئة وفعالة في المنظمات الأخرى. ويجب عليهم التمكن من ربط هذه الخبرات بالعمليات الراهنة موضع المراجعة .

وفقاً لهذا يمكن أن يلاحظ المراجع في الغالب مخالفات وضعفاً في العمليات قد يغيبان عن نظر وملاحظة الآخرين الذين لا يملكون هذه الخلفية. يكون فهم الموقف في مراجعة العمليات تحت بصر الناظر الذي يمثله في هذه الحالة الخبرة التراكمية للمراجع . بالإضافة إلى ذلك يوجد ما يسمى " المعايير العامة للمجتمع " التي تنطبق على الإدارة الجيدة في المجالين العام والخاص. يمكن مثلاً أن يقف المراجع على عمل أنجز بصورة متسيبة ، وغير مرضية ، وغير كفئة حتى في غياب المعايير المحددة ، ويكون هذا العمل مقبولاً في أحوال كثيرة بحكم عرف " أن هذه هي الطريقة التي نؤديه بها دائماً " .

فالمخزون القديم التالف ، والإمدادات الزائدة ، والموظفون الذي يتغيبون دائماً عن العمل ، وإساءة استخدام الموارد مثل : السيارات ، وحسابات

المصروفات ، والإهمال في معالجة المستندات ، أو تداول الأموال النقدية- كلها أمثلة لمواضيع يمكن تقييمها عن طريق اختبار المعقولية. أيضاً يستطيع المراجع استخدام اختبار المعقولية كأداة مناسبة ، ليفحص بها بسرعة منطق العمليات التي لا تخضع لتحليل مفصل. حتى في الحالات التي يحللها فريق المراجعين بالتفصيل يجب على المراجعين فحص نتائجها على أساس المعقولية. هذا يضمن عدم استغراق المراجعين في الإحصائيات لدرجة تجاهل البنود الهامة ، أو التركيز على الأمور الأقل أهمية. يمكن أن يعتبر اختبار المعقولية إعمالاً لبديهة المراجع السليمة ، أو ممارسة الحكم المهني السليم على الموقف.

(ج) السبب

لا تكتمل نتيجة المراجعة الميدانية حتى يحدد المراجع بالكامل سبب الانحراف عن المعيار، ولتحليل السبب يجب على المراجع الإجابة عن الأسئلة التالية : لماذا حدث ؟ ما هي أسباب العيب أو الخلل أو القصور الكامن في العمليات ؟

أهم عامل في نتيجة مراجعة العمليات هو السبب وراء الخلل. وهذا هو السبب في كون العمليات غير كفئة وغير اقتصادية. مسئولية المراجع هي الإبلاغ عما يجب عمله لتصحيح الوضع ، ومنع تكرار حدوث الأثر السلبي .

الوصول إلى سبب نتيجة المراجعة يتطلب قدراً كبيراً من القدرة على الحكم من جانب المراجع، وإذا قام المراجع بتحليل سبب المشكلة بتعمق زائد ربما يكون الاستنتاج غير واقعي، بجانب هذا يجب على المراجع التأكد من تحديد السبب وليس الأعراض .

اختبارات وإجراءات المراجعة عادة يجب أن تكون كافية لبيان مـــا إذا كانت الحالة منعزلة أم منتشرة. هذا التحديد مهم لأجل :

١ – الوصول إلى استنتاج سليم عن أهمية الخلل.

٢– اقتراح توصيات كافية بالإجراءات التصحيحية إذا كانت الحالة منتشرة و/ أو محتمل تكرارها.

يجب أن يكون المراجع حذراً في تحديد السبب المعين ، لأنه كثيراً مـــا يبدو أن أشخاصاً بعينهم هم السبب . تنحصر عادة مسئولية المراجع في بيان الأسباب وراء الانحرافات عن المعايير الموضوعة ، وليس تحديد أشـــخاص معينين . ومن الحكمة أن يتفادى فريق المراجعة ذكـــر أشـــخاص محدديـــن كسبب للمشكلة . ربما يكمن السبب الحقيقي في أشياء مثل عدم التوجيـــه أو التدريب السليم ، والإرشادات والتوقعات الغامضة ، وأساليب تعيين الموظفين السيئة ، والإشراف والإدارة غير الفعالين ، أو النظـــم والإجـــراءات غـــير المناسبة. تذكر أن واجب مراجع العمليات هو المساعدة في تحقيق التحسينات في العمليات أما تهديد العاملين فقد يهدد مصداقية فريق المراجعة .

بعض الأنواع المحتملة للأسباب تشمل الآتي :

* عدم فعالية أو غياب نظم وإجراءات التخطيط الكافية.
* الهيكل التنظيمي المربك أو الضعيف أو الخاطئ.
* الهرم التنظيمي المترهل أو المعقد.
* انعدام تخويل السلطات الفعال الذي يتناسب مع المسئوليات المطلوبة.

* عـدم القدرة أو عدم الرغبة في التغيير ، كما يتمثل في المناهج المناهضة مـثل " لقد اعتدنا دائماً على فعله بهذه الطريقة " ، هذه هي الممارسة المتبعة في الصناعة "

* انعدام الإدارة أو الإشراف الفعال والكافي .

* السياسات والإجراءات والتوجيهات ، والمعايير العاجزة والمضللة والبائدة وخلافها .

* انعـدام إجـراءات شـئون الموظفين الفعالة المتعلقة بالتوظيف والتوجيه والتدريب والتقييم والترقية و الفصل من الخدمة .

* الاستخدام غير الفعال للحوسبة.

* الإدارة الضعيفة الناقصة و/ أو عدم كفاية نظم تقارير العمليات.

* فقدان الاتصال الفعال.

* عيـوب ونواقص العاملين، مثل: الإهمال وعدم الاهتمام ، وعدم الاعتياد على المتطلبات المتوقعة ، والفشل في استخدام البديهة السليمة ، أو التمييز أو الحكم وعدم الأمانة ، وفقدان الاجتهاد والرغبة وخلافها .

* عدم كفاية الموارد بما في ذلك الناس والمعدات والمواد والإمدادات والمرافق .

* نظم وإجراءات العمليات غير الفعالة .

* الانحراف عن المعايير والقواعد الموضوعة .

* عدم الإلمام بوجود المشكلة أو الحالة .

(د) الأثر

أحد الأهداف الرئيسية للقيام بمراجعة العمليات هو إقناع الإدارة باتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح خلل العمليات التي أبرزها فريق المراجعة في نتائجه. لمساعدة الإدارة في معرفة كيفية التأثير الخطير للوضع ، أو الحالة

على عملياتها ؛ يجب على المراجع أن يحدد مقدار أو قيمة الأثر إلى المدى الممكن. كما أوضحنا سلفاً فإن الاقتصاد والكفاءة والفعالية هي مقاييس جيدة للأثر ، إذ يمكن أن نوردها عادة في شكل كمي كالدولارات أو الوقت أو الإنتاج أو عدد الأصناف أو البنود أو العمليات المالية .. الخ. قد يجنح المراجع أحياناً عند العجز عن تحديد الآثار السابقة بصورة كاملة إلى عرض الآثار المستقبلية .

عند تحديد أثر مراجعة العمليات يلزم المراجع الإجابة عن الأسئلة التالية :

ثم ماذا ؟ ما هو أثر النتيجة ؟

يمثل الأثر النتيجة النهائية للحالة سواء كانت فعلية و/ أو محتملة. الأثر يجب أن يقنع الإدارة بأن :

١- سياساتها تنفذ بصورة جيدة ، وأهدافها تتحقق أو

٢- أهدافها لا تتحقق ويلزم عمل شئ ما.

يجب على مراجع العمليات أن يحدد بقدر الإمكان، مقدار الأثر المالي أو الخسارة المالية. هذه التحديدات توضح للإدارة الحاجة إلى العمل التصحيحي ، وتساعد أيضاً في إقناع الإدارة بتقرير مراجعة العمليات .

تحديد المقادير أو الكميات أو القيم المالية للأثر يمكن أن يتكون من الآتي :

١- الخسائر النقدية الفعلية أو المحتملة أو الوفورات المحتملة في التكاليف.

٢- الاستخدام غير الاقتصادي أو غير الكفء للموارد .

٣- الخسارة الفعلية أو المحتملة في الدخل المتوقع .

٤- عدم تحقيق نتائج العمليات بصورة فعالة.

٥- عدم الوفاء بالطموحات ، أو الإنجازات الوظيفية المتوقعة كما ينبغي.
٦- نظام المعلومات عديم الفائدة أو المغزى المتسبب في ضعف اتخاذ القرار.
٧- انخفاض في معنويات العاملين والجو الإداري.

توجد قائمة بالمؤشرات المحتملة لوضع مقادير وقيم للأثر موضحة في الشكل (٥ - ٣) .

(هـ) التوصيات

تظهر البلورة الناجحة لنتيجة مراجعة العمليات في إعداد التوصيات بالإجراءات التي يجب أن تتخذ لتصحيح الحالة الراهنة المرفوضة . هذه التوصيات يجب أن تتبع توضيحاً منطقياً لسبب وجود الحالة الراهنة، وأسبابها الخفية ، وما يجب عمله لتفادى تكرارها، وهى يجب أن تكون عملية وواقعية ومعقولة حتى ترى الإدارة بوضوح مزايا تبنيها واعتناقها .

عند إعداد التوصيات يلزم على المراجع الإجابة عن الأسئلة التالية :

ما هي التوصية الممكنة لتصحيح الوضع ؟

هل هذه التوصية مبنية على علاقة منطقية بالحالة الراهنة والمعايير والأسباب ؟

هل التوصية واقعية ومقبولة التنفيذ ؟

في العديد من الحالات تفرض التوصية العملية نفسها ، ولكن في أحيان أخرى ربما يحتاج المراجع إلى بعض الحصافة للخروج بتوصية معقولة لها فرصة طيبة في التنفيذ . توصيات مراجعة العمليات يجب أن تكون محددة ومفيدة بقدر الإمكان ، وليس الاكتفاء بالإشارة إلى الحاجة إلى تحسين العمليات ، وإحكام الضوابط ، أو تطبيق نظم التخطيط. أعضاء فريق

المراجعة يلزمهم بذل أقصى الجهود لضمان تأكيد واقعية وقبول توصياتهم لدى المسئولين المعنيين باتخاذ الإجراءات .

يجب توجيه كل توصية إلى عضو إداري محدد بحيث يكون واضحاً الشخص الذي يجب أن يقوم بالإجراء اللازم لتنفيذ التوصية. بالإضافة إلى ذلك يجب على المراجع دائماً أن يزن تكلفة تنفيذ التوصية في ضوء منافعها المتوقعة.

الشكل (٥ - ٣) آثار نتائج مراجعة العمليات - المؤشرات المحتملة

١- الإدارة والتنظيم :

* سوء التخطيط وسوء اتخاذ القرار.
* اتساع نطاق الإشراف .
* النظم والإجراءات سيئة التصميم .
* الإسراف في الإدارة بالكوارث .
* ضعف قنوات الاتصال .
* تفويض السلطات غير الكافي .
* الإسراف في التغيرات التنظيمية .

٢- علاقات العاملين :

* عدم كفاية إجراءات التوظيف والتوجيه والتدريب والتقييم والترقيات .
* عدم تبليغ الموظفين بالإنجازات المتوقعة منهم بوضوح.
* العاملون المتعطلون (الفائضون) أو غير الكافيين .
* سوء طرق التصنيع .
* عدم كفاءة مخطط المصنع .
* كثرة إعادة التصنيع والنفاية والخردة .

الشكل (٥-٣) يتبع

* الأجهزة المتعطلة و/ أو موظفو العمليات المتعطلون .
* المعدات غير الكافية أو الزائدة .
* الزيادة في الإنتاج أو تكاليف التشغيل .
* انعدام إجراءات جدولة الإنتاج الفعالة .
* ضعف التدبير الداخلي.
* المخزون الزائد والراكد والقديم التالف .

٣- المشتريات :

* عدم الحصول على أحسن الأسعار ، وعدم الاستلام في الوقت المناسب ، وعدم الجودة .
* محاباة بعض الموردين .
* انعدام إجراءات المناقصة التنافسية الفعالة .
* عدم استخدام أكثر النظم فعالية مثل أوامر الشراء العامة وطلبات الشراء. الخارجية والطلبات الهاتفية ... الخ
* مشتريات الطوارئ المتكررة .
* غياب برنامج تحليل القيمة .
* شراء الأصناف الغالية غير الضرورية .
* عدم الوفاء بجداول المشتريات .
* كثرة مردودات المشتريات .

٤- المؤشرات المالية :

* عدم جودة نسب الربح / الخسارة .
* تدني العائد على الاستثمار .

الشكل (٥-٣) يتبع

* نسب التكلفة غير المواتية .

* انحرافات التكلفة / الموازنة السلبية وغير الواضحة .

٥- الشكاوي :

- العملاء : المنتجات الرديئة أو الخدمات السيئة.

- العاملون : المظالم أو التذمر أو آراء تاركي الخدمة.

- الموردون : التوريدات سيئة النوعية أو المتأخرة.

- الإنتاج : عدم الوفاء بالجداول ، وعدم توفر المواد ، وتأخر التسليم ، وضعف الجودة ... الخ.

(٥-٣) إعداد نتائج المراجعة

فريق مراجعة العمليات مسئول عن الإعداد الفعال لنتائج المراجعة ، وهم يستطيعون استخدام قائمة مراجعة ، لمساعدتهم في إعداد نتائج مراجعة كافية وكاملة مثل الآتي :

١- هل ليست هنالك أي من صفات نتيجة المراجعة (بيان الحالة والمعيار والسبب والأثر والتوصية) ؟ ولماذا ؟ ماذا نستطيع أو يجب أن نفعل بشأنها؟ هل هي عيب في العرض أم دليل على المراجعة الناقصة ؟

٢- هل الصفات مختلطة مع بعضها البعض بطريقة تعوق الوضوح ؟ هل الحقائق مميزة لوجهات النظر ؟

٣- هل بيان الحالة صحيح ؟ هل توصلنا للحقيقة بأنفسنا أم أننا أخبرنا بها ؟

٤- هل معايير المراجعة غير واضحة أو غير مقنعة ؟ هل هي ضعيفة أو غير سليمة من وجهة النظر المهنية ؟ هل تشتمل على تحيز غير موضوعي ؟

٥- هل أوضحنا السبب ؟ هل قدمنا السبب الحقيقي أم أنها أعراض ؟ هل المعلومات المذكورة في السبب غير مكتملة أو زائفة ؟ هل تنفذ إلى قلب الموضوع ؟

٦- هل تم التقليل من الأثر ؟ أم هنالك مبالغة فيه ؟ هل تم بقدر الإمكان حساب مقداره أو قيمته ؟

٧- هل التوصية غامضة من غير ضرورة أم زائدة الشدة ؟ هل هي تهتم بالماضي لا المستقبل ؟ هل هي انتقامية أكثر منها بناءة ؟ هل هي غير منسجمة مع السبب ؟

(٥-٤) تحديد الصفات

المراجعون الذين لا يتبنون منهاجاً يلتزم بصفات نتيجة المراجعة كما هو مقترح-يميلون إلى إعداد نتائج مرتبكة وناقصة؛ مما يساهم في حدوث مقاومة من الإدارة ويؤدي إلى عدم متابعتها للنتائج. لضمان قبول النتائج بدرجة أكثر يجب أن يكون المراجعون متمكنين من تحديد وتوثيق صفات نتيجة المراجعة. ولتقديم بعض الخبرة العملية في تحديد صفات مراجعة العمليات هنالك مثالان مقدمان للدراسة، هما :

* شحنات البضائع تامة الصنع، (الأشكال ٥-٤ و ٥-٥).
* تحديد الصفات (شكل ٥-٦).

(٥-٥) منهاج إعداد نتائج المراجعة

هنالك بالطبع العديد من المواقف المختلفة والمتنوعة لمراجعة العمليات؛ ولهذا فليس هنالك منهج نمطي واحد يستخدم باستمرار في إنجاز مراجعة

العمليات وإعداد نتائجها. وعلى كل حال يمكن اعتبار الخطوات التالية أسلوباً أساسياً في إعداد النتائج :

١- افحص وحلل سياسات ونظم وإجراءات العمليات والممارسات المتبعة فعلياً لتحديد ما إذا كانت تعطينا النتائج المرجوة ، إذا تم تنفيذها بصورة صحيحة وكافية، إذا لم تكن كذلك، فيستطيع مراجع العمليات أن يمضي قدماً في قياس مقدار الأثر ، ووضع اليد على الأسباب .

٢- اجمع الأدلة الصحيحة عن منطقة العمليات موضع الفحص وعملياتها المالية ذات العلاقة، وهذا يتم بتجميع الوثائق المتوفرة مثل المكاتبات والعقودات والاستمارات المعتمدة عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع الإدارة وموظفي العمليات، وعن طريق تحليل النظم ، وباستخدام خرائط تدفق النظم ورسوم التدفق التخطيطية ، والملاحظة الشخصية للعمل وهكذا .

٣- قارن العمليات المالية الفعلية مع النظم والإجراءات لمعرفة ما إذا كانت الإجراءات قد تم اتباعها بصورة سليمة ، وتم تحقيق النتائج المرجوة. إذا حدث هذا فيتوقف المراجع هنا ، ويمتنع عن بذل المزيد من وقت المراجعة، ويقلع عن فحص هذه المنطقة، أما إذا لم يتم اتباع الإجراءات ، وتحقيق النتائج فسيمضي المراجع قدماً في إعداد نتيجة المراجعة وتحديد الصفات .

٤- حدد مقدار الأثر بالدولارات الضائعة ، أو عدم الفعالية الناتجة عن الفشل في تحقيق النتائج المطلوبة، فإذا كان غير مهم فلا يضيع المراجع زمناً إضافياً في إعداد نتائج المراجعة، ورغم ذلك يمكن للمراجع أن يقرر رفع تقرير عن المجال للإدارة وربما يستغرق بعض الوقت الإضافي لإعداد تفاصيل التقرير .

٥- إذا لم يتم تحقيق النتائج المطلوبة عليك تحديد السبب مع الدليل الملائم والكافي. لاحظ أن من الممكن أن تكون السياسة أو الإجراء خاطئاً والممارسة صحيحة؛ ففي هذه الحالة ربما تحتاج السياسة أو الإجراء إلى تغيير .

٦- عليك إعداد التوصيات لتحسين الوضع نحو الاقتصاد والكفاءة والفعالية. إذا كانت تكلفة التوصيات المقترحة تفوق الوفورات المتوقعة بالدولارات ، يمكن أن يستنتج المراجع أن التوصية غير عملية وهذا الموقف لا يمكن تعميمه في كل الأحوال؛ إذ إن توصيات مراجعة العمليات لا تقيم على أساس اقتصادي فحسب ، فقد تؤدي إلى المزيد من فعالية العمليات ، وتحسين اتخاذ القرار والكفاءة التنظيمية ، ورفع معنويات العاملين وهكذا.

بإكمال خطوات هذا المنهج سيكون مراجع العمليات مستعداً لتقديم نتيجة المراجعة إلى الإدارة ، مستخدماً صفات نتيجة المراجعة. هذا الأسلوب موجز في الشكل رقم (٥ - ٧) .

لتطبيق مبادئ إعداد نتائج عمليات المراجعة المذكورة سابقاً ،واستخدام برنامج المراجعة، وخطوات العمل الميداني؛ انظر وضع الحالة الواردة في الشكل(٥-٨).

الشكل (٥- ٤) تحديد صفات مراجعة العمليات: شحنات البضائع تامة الصنع .

أنت المشرف على عمليات مستودع البضائع تامة الصنع التابع لصانع مكونات كهربائية: تجمع الشحنات فى نهاية كل يوم للتحميل على شاحنات الشركة والشاحنات الخاصة في صباح اليوم التالي. يتم نقل كل شحنة مخططة على منصات ، وتنتظر في رصيف التحميل الصحيح أو المكان المحدد. عندما تصل الشاحنات حسب الجدول تكون المنصات في واجهة

الخط الأمامي للتحميل المتقن بواسطة معدات الرفع الشوكي الميكانيكية. هذا النظام جرى العمل به لأكثر من سنة ، وأثبت فعالية عالية . مادامت الشحنات المنظمة مجهزة في الليلة السابقة، وتصل حسب الجدول؛ فإن النظام سوف يعمل بصورة جيدة باستمرار .

عندما وصلت أنت هذا الصباح وجدت الشحنات الصحيحة موضوعة جميعها في موقع الشحن المحدد. في أقل من (١٥) دقيقة قبل وصول طلائع الشاحنات يجب على الرافعات الشوكية الشروع في تحريك الأصناف من المستودع إلى رصيف الشحن. لقد انزعجت كثيراً لعدم وجود الرافعات الشوكية في أي من أرصفة الشحن الستة عشر. إذا لم تكن البضائع والمواد جاهزتين فإن أصحاب الشاحنات الخاصة لن ينتظروا ، وسيطالبون الشركة بقيمة انتظارهم على الأرجح. شاحنات الشركة يمكن أن تنتظر ، وستتكلف الشركة دفع قيمة زمن انتظار سائقيها بالإضافة إلى ذلك سيتم إلغاء جدول اليوم بالكامل، والبضائع التي تم تحريكها من مواقعها ، أو لم يتم شحنها ستكون مبعثرة في المستودع - سوف يتأخر تسليم بعض طلبات الزبائن.

لقد توجهت فوراً إلى موقع الرافعات الشوكية ، ووجدت الرافعات الستة عشر تالفة البطاريات. السياسة الجديدة التي طبقتها الشركة مؤخراً في الاقتصاد في استخدام الكهرباء توجب عادة شحن بطاريات كل الرافعات الشوكية كل ليلة ، وإنزال قاطع الدائرة الكهربائية بواسطة " هانك " المشرف على الرافعات الشوكية قبيل مغادرته كل ليلة. ولكن في الليلة الماضية غادر " هانك " الموقع مبكراً ، ولم يأمر شخصاً آخر بإنزال القاطع الكهربائي وفصل التيار.

في الشكل(٥-٥) تجد قائمة بالأفكار التي ربما تستخدمها في هذا الموقف .
لقد تم وضع (×) في حقل الصفة التي تقابل كل واحدة من أفكارك.

شكل(٥-٥) تحديد صفات مراجعة العمليات ، شحنات البضائع تامة الصنع :

ربط الأفكار بالصفات - ردود الفعل المتوقعة

	الحالة	المعيار	السبب	الأثر	التوصية	لا يوجد
هذا الأمر يغضبني				×		
دعنا نستلف البطاريات الثلاث من رافعات مستودع المواد الخام الشوكية					×	
الرافعات الشوكية لن تعمل	×					
سوف تتسبب في اضطراب الجدول				×		
يجب أن يكون هناك نسخ احتياطية من النظم		×				
الوقت مبكراً جداً صباحاً						×
لم يتم فصل قاطع الدائرة الكهربائية			×			
"هانك" لم يخبر أي شخص بما يجب فعله			×			
لقد كنت على علم بألا أثق في هذا النظام						×
حان موعد وصول طليعة الشحنات						×
لن يتسلم العملاء طلباتهم				×		
دعنا نستخدم البطاريات الأربع الجديدة في المخزن					×	
رئيسي سيغضب				×		
الأصناف الهامة يجب أن يكون لديها قطع غيار كافية		×				
البطاريات معطلة	×					

الشكل (٥-٦) تحديد الصفات

تم اقتباس كل من النقاط العشر التالية من نتيجة مراجعة عمليات حقيقية.
إلى يمين كل نقطة أو معلومة تجد صفة نتيجة المراجعة التي ترتبط بها :

أ = الحالة ، ب = المعيار ، ج = السبب ، د = الأثر ، هـ = التوصية

أ　١- كانت التكلفة الإجمالية للمشروع (١٦٦٨٥) دولار في ٣٠ مايو -١٩ وتساهم المؤسسة بنصيب (٢٣٠٢) دولار - من إجمالي التكلفة والتي تزيد عن (١٠%) من إجمالي تكلفة المشروع .

مع

ب

جـ　٢- استمرت الحالات المذكورة أعلاه بسبب أن الشخص الذي يعهد إليه بالممتلكات ليست لديه رقابة كافية على استلام المعدات.

جـ　٣- بالإضافة إلى ذلك لم يتم وضع الإجراءات لفحص نشاطات هؤلاء العاملين .

هـ　٤- يجب فتح ومسك حسابات الأستاذ الضرورية على أساس جارٍ لإحكام الرقابة على الأموال.

د　٥- إننا نعتقد أن هذه الإجراءات ينتج عنها أيضاً جهد ضائع ، وتكاليف غير ضرورية في مسك السجلات المزدوجة .

ب　٦- ورد في منشور (هـ) الصادر عن إدارة الضرائب الأمريكية ، مرشد ضريبة المخدمين ، أن الطلاب الذين يعملون في المدرسة أو الكلية أو الجامعة خاضعين لإعفاء من ضريبة الدخل الفيدرالية.

أ　٧- أخبرنا أن هنالك عقودات شفهية فقط بين مدير الإدارة والشخص الذي يقدم الخدمة.

الشكل (٥-٦) يتبع

ب	٨- إننا نرى أن تقارير النفقات الختامية الدقيقة والمستلمة في الوقت المناسب من المكاتب المحلية ضرورية لإدارة ورقابة الأموال السليمتين.
د	٩- نتيجة لذلك فإننا نقدر أن المصروفات الإدارية الخاصة بالإدارة متضخمة بمبلغ (٢٨٧٥٨٤) دولاراً.
ب مع هـ	١٠- الموافقة على مقترحات المشروع واحدة من أهم مسئوليات المدير ، ونعتقد أنه يجب على الإدارة اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لتحسين إجراءات الفحص .

الشكل (٥-٧) منهج إعداد نتائج مراجعة العمليات

١- افحص وحلل السياسات والإجراءات والممارسات :

أ- حدد ما إذا كانت السياسات مناسبة وتنسجم مع الأهداف والمقاصد .

ب- حدد ما إذا كانت الإجراءات والممارسات مناسبة ومحققة للأهداف والمقاصد المرغوبة.

٢- اجمع أدلة الإثبات وحدد صلاحيتها :

أ- حلل عدداً من مختلف أنواع العمليات المالية.

ب- حلل عدداً من العمليات المالية الفردية .

ج- عزز النتائج : عينة إحصائية ، اتخاذ قرار ، استفسارات .... الخ.

٣- قارن العمليات المالية مع الإجراءات الموضوعة:

أ- اختبر العمليات المالية في ضوء الإجراءات .

ب- هل يتم اتباع الإجراءات بدقة ؟ .

ج- حلل نتائج اتباع أو عدم اتباع الإجراءات .

الشكل (٥-٧) يتبع

٤- حدد مقدار الأثر :

أ- احسب الدولارات المفقودة (حجم الوفورات) .

ب- حدد العوامل الأخرى مثل عدم الفعالية وخلافه.

ج- حدد الأثر الإجمالي .

٥- حدد السبب :

أ- حدد لماذا لم تتحقق النتائج .

ب- وثق ذلك بإثبات مناسب وكافٍ .

٦- قم بإعداد التوصيات :

أ- حدد كيفية تحسين الوضع مثلاً ، الاقتصاد والكفاءة والفعالية .

ب- وثق كيفية تطبيق التوصيات : عملية ومعقولة .

الشكل (٥-٨) مراجعة صيانة المعدات :وضع الحالة

كجزء من مراجعة عمليات مرافق الإنتاج في شركة إكسامبل - حددت أنت صيانة الأجهزة والمعدات كمجال هام للفحص ، لقد وجدت أن تكاليف صيانة الأجهزة والمعدات قد ارتفعت خلال السنوات القليلة الماضية من (١٨٠٠٠٠) دولار إلى (٣٤٠٠٠٠) دولار سنوياً. بالإضافة إلى ذلك فقد زاد حجم عطل الأجهزة الصناعية بمعدلات مماثلة . إن الهدف من فحص وتحليل هذا الوضع هو تحديد ما إذا كان الاقتصاد في العمليات ممكن التحقيق بالتزامن مع تقليل وقت تعطل الأجهزة .

أثناء فحص هذا الوضع قمت بتحليل نظام رقابة المخزون وإجراءات تخزين أصناف صيانة الأجهزة والمعدات والمرتبطة بها، بناء على هذا التحليل؛ اتضح أنه بالنسبة لأكثر من (٧٠%) من الثمانمائة صنف المخزنة

الشكل (٥-٨) يتبع

توفر الكمية الكافية من قطع غيار ومواد صيانة المعدات للثلاثين شهراً القادمة طبقاً لمعدلات الاستخدام الحالية. بالنسبة للثلاثين في المائة الأخرى أو المائتين والأربعين صنفاً من المخزون اتضح أن أكثر من (٩٠) منها نافدة، وأكثر من (٤٠) منها دون نقاط إعادة الطلب، وأن الـــ (١١٠) الأخرى كانت قليلة الاستخدام .

إنك تعتقد أن مثل طرق مراقبة المخزون والنتائج الضعيفة هذه تشكل مجالاً كبيراً يحتاج منك إلى إعداد نتيجة مراجعة عمليات. ليس المطلوب من النظم والإجراءات المحسنة تقليل التكاليف فحسب ، بل يجب أن تساعد في تحسين وضع تعطل الأجهزة أيضاً.

فيمـــا يلي خطوات المراجعة التي قد تضمنها في برنامج مراجعتك ، وردود الفعل المتوقعة والصفات المرتبطة بها :

#	خطوة المرجعة	الصفة
١	حدد سلطة طلب وشراء الأصناف .	المعيار
٢	حلل ما إذا كان هناك من تجاوز هذه السلطة .	الحالة
٣	حدد ما هي الأهداف الموضوعة لصيانة الأجهزة والمعدات (يعني تجعل الأجهزة تعمل بأقل كلفة بدون تعطل غير ضروري لها) .	المعيار
٤	حدد السياسة الخاصة بتحديد الكمية الواجب تخزينها من كل صنف .	المعيار
٥	حدد الكمية اللازم توفرها من كل صنف في المخزن وأي تجاوزات لتلك الكمية .	المعيار والحالة

الشكل (٥-٨) يتبع

٦	احسب وفورات التكلفة الناتجة من تقليل المخزون إلى المستويات المعقولة بما في ذلك أي أصناف تحتاج للزيادة.	الأثر
٧	حلل عمليات مراقبة المحزون والمستودع من حيث تحقيق النتائج المطلوبة .	السبب
٨	تحقق من تحسينات طرق وإجراءات مراقبة المخزون اللازمة لتصحيح الوضع.	التوصية

(٥-٦) إعداد نتائج المراجعة - شركة إكسامبل

في مرحلتي التخطيط والعمل الميداني اتضح للمراجعين أن إدارة المشتريات في شركة إكسامبل قامت بإعداد(١٨١٠٠) أمر شراء في العام ، وأن السياسة اقتضت عدم إصدار أى أمر شراء تفوق تكلفة إعداده أكثر من(٢٥%) من قيمته نفسه. واتضح لهم أيضاً أن هذه السياسة لم تتغير منذ أن تم وضعها قبل (١٢) سنة حينما كانت تكلفة إعداد أمر الشراء تبلغ(١١,٨٠) دولار. في مرحلة العمل الميداني وجد المراجعون أن التكلفة الحالية لإعداد أمر شراء تبلغ(٥١) دولاراً تقريباً. بالإضافة إلى ذلك فقد تم تحليل مجموعتي عينات من أوامر الشراء ، واتضح أن حوالي (٢٣,٥ %) من إجمالي أوامر الشراء والتي تمثل (١,٢٣%) فقط من إجمالي تكلفة المشتريات تبلغ قيمة الواحد منها (٢٠٠) دولار أو أقل. بناءً على سياسة إدارة المشتريات الحالية يجب تجنب إعداد أوامر

شراء لكل هذه المشتريات؛ لأن تكلفة إعداد كل أمر شراء منها ستكون أكثر من (٢٥%) من قيمة أمر الشراء (٢٠٠ دولار مقسومة على ٤= ٥٠ دولار).

إذا أخذنا هذه البيانات كمعطيات فإن المراجع يحتاج إلى قياس أثر هذه الممارسة – بكلمات أخرى ماذا يكلف إعداد أوامر الشراء التي يجب عدم معالجتها من باب الاقتصاد، بواسطة إدارة المشتريات المركزية. يقيس المراجع الأثر باحتساب التكلفة السنوية لإعداد أوامر الشراء التي تبلغ قيمتها (٢٠٠) دولار أو أقل في إدارة المشتريات . البيانات اللازمة للقيام بهذا الحساب موجزة في الشكل (٥-٩) .

الشكل (٥-٩) التكلفة السنوية لإعداد أوامر الشراء التي قيمتها (٢٠٠) دولار فأقل

<u>البيانات</u>

١٨١٠٠	أمر شراء عادى تعد سنوياً .
٥١$	تكلفة إعداد أمر الشراء.
%٢٣,٥	من كل أوامر الشراء التي تبلغ قيمتها(٢٠٠) دولار فأقل .

<u>التحليل :</u>

١٨١٠٠	أمر شراء (سنوياً).
%٢٣,٥	من أوامر شراء قيمتها (٢٠٠) دولار فأقل من العينة.
٤٢٥٣	أمر شراء قيمة الواحد (٢٠٠) دولار فأقل (تقدير)
٥١$	تكلفة إعداد أمر الشراء الواحد.
٢١٦٩٠٣$	تكلفة سنوية لإعداد أوامر شراء بقيمة (٢٠٠) دولار فأقل.

وفي سياق عملية قياس الأثر الاقتصادي لإعداد أوامر الشراء التي تبلغ قيمتها (٢٠٠) دولار فأقل ، حدد فريق المراجعة أنه على الأقل يمكن توفير(٧٥%) من تكاليف الإعداد الحالية البالغة (٢١٦٩٠٣) دولارات (أي ١٦٢٦٧٧ دولار) عن طريق تحويل إعدادها من إدارة المشتريات . لاحظ أنه يجب على المراجعين دائماً بيان الآثار (والوفورات) مع توخي الحيطة والحذر في ذلك حتى يمكنهم سياق البراهين لها بسهولة.

هذا المنهج له فائدة نفسية تتمثل في تفادى المبالغة ، ووضع المديرين في موقف الدفاع ، وأيضاً يضمن سهولة تحقيق المديرين لمثل هذه الوفورات ، وتخطي التقديرات الموضوعة والظهور بمظهر حسن . توجد في العادة كثير من مجالات الوفورات وعدم الكفاءات التي يمكن تحديدها لإقناع الإدارة بالتحرك دون اللجوء إلى المبالغة في إبراز المواقف.

هناك الآن بيانات كافية لدى فريق المراجعة لإعداد وتوثيق نتيجة مراجعة عمليات باستخدام الصفات الرئيسية الخمس : بيان الحالة ، والمعيار ، والسبب ، والأثر والتوصية. رد الفعل المقترح بالنسبة لنتيجة المراجعة الفعلية موثقةً في الشكل (٥-١٠) لاحظ أنه تقليد حسن أن يتم تقديم هذه النتائج للإدارة بمجرد إعدادها، وأن يطلب رد فعل الإدارة عليها. إذا وافقت الإدارة عليها فيجب الشروع في العمل فوراً. إذا تم إبلاغ النتائج بهذه الطريقة يصبح التقرير النهائي في الدرجة الأولى بمثابة ملخص للمراجعة وإنجازاتها .

(٥-٧) إعداد نتائج المراجعة - أمثلة

إن إعداد نتائج المراجعة هو أهم عناصر مراجعة العمليات - إنها الآلية لإقناع الإدارة واستمالتها لاتخاذ الإجراء العملي. ولتعزيز عملية إعداد نتائج مراجعة العمليات باستخدام الصفات الخمس - يمكن أن نستعرض هنا موقفين آخرين برزا خلال مراجعة عمليات إدارة المشتريات في شركة إكسامبل.

(أ) السيارات المستأجرة للعاملين

خلال سير مراجعة عمليات إدارة المشتريات حلل المراجعون الإجراءات التي اتخذها المشتري الثاني فيما يختص بإدارة ورقابة السيارات المستأجرة للعاملين. تفاصيل الوضع وأيضاً نتيجة مراجعة العمليات المقترحة استجابة لهذا الموقف موثقة في الشكل(٥-١١)

(ب) المشتريات قليلة القيمة والمشتريات المحلية

خلال سير مراجعة العمليات قرر فريق المراجعة توسيع نطاق المراجعة ليشمل إجراءات الشراء في المواقع والأقسام الأخرى. كنتيجة لهذا الفحص في شركة تابعة مستقلة هي شركة (أي . بي . سي . بايب سبلاي) وجد المراجعون كثيراً من إساءة استخدام إجراءات الشراء المركزية في شركة إكسامبل والخاصة بمعالجة المشتريات قليلة القيمة والتعامل الزائد مع الموردين المحليين . الحقائق ونتيجة المراجعة المقترحة موثقة في الشكل(٥-١٢).

الشكل (٥-١٠) يوثق نتيجة مراجعة العمليات . التكلفة السنوية لإعداد أوامر الشراء التي تبلغ قيمة كل منها (٢٠٠) دولار فأقل ورد الفعل المقترح

أ- بيان الحالة (ماذا وجدت ؟)

*(٢٣,٥% أو ٤٢٥٣ من ١٨١٠٠) أمر شراء كانت قيمة الواحد (٢٠٠) دولار فأقل (استناداً إلى العينة المختارة) .

*(٥١) دولاراً هي تكلفة إعداد أمر الشراء الواحد .

(٢١٦٩٠٣) دولارات هي التكلفة السنوية المقدرة لإعداد أوامر الشراء التي قيمتها (٢٠٠) دولار فأقل .

ب - المعيار (ماذا يجب أن تكون؟)

بناء على السياسة الحالية لإدارة المشتريات يجب عدم إصدار أوامر الشراء التي تزيد تكلفة إعدادها على (٢٥%) من قيمة أمر الشراء . ووفقاً لذلك وحيث إن التكلفة الحالية لإعداد أمر الشراء هي (٥١) دولاراً فكل أوامر الشراء التي تقل قيمتها عن (٢٠٠) دولار يجب أن تعد بطريقة أكثر كفاءة واقتصاداً .

ج- السبب (لماذا حدث ذلك ؟)

تنص سياسة المشتريات الراهنة على أن كل مشتريات الأصناف المخصومة على حسابات خاصة بأكثر من (٥٠) دولاراً يجب أن تعد كأمر شراء عادى. استمرت هذه السياسة منذ تبنيها قبل (١٢) سنة حينما كانت تكلفة إعداد أمر الشراء تبلغ (١١,٨٠) دولاراً. هذه التكلفة لم يعد حسابها منذ ذلك الوقت ، وظلت السياسة كما هي .

الشكل (٥-١٠) يتبع

د- الأثر (ثم ماذا ؟ ما هو أثر النتيجة ؟)

إن إعداد أوامر الشراء التي قيمتها أقل من (٢٠٠) دولار تنتج عنه إجراءات شراء غير ضرورية وتكلفة إضافية. نتيجة للممارسات الحالية فإن إعداد هذه الأوامر يكلف مبلغاً يقدر بـــ (٢١٦٩٠٣) دولارات . نحن نعتقد أن في مقدورنا توفير (٧٥%) منها على الأقل أي (١٦٢٦٧٧) دولاراً ، وأن نرفع أيضاً من كفاءة نظم وإجراءات المشتريات .

هـــ - التوصية (بماذا يوصي لتصحيح الوضع ؟)

إننا نوصي بتغيير السياسة الحالية ، ومعالجة أوامر الشراء التي قيمتها دون (٢٠٠) دولار كمصاريف نثرية ، أو مشتريات مباشرة حسب الحالة .

ملحوظة :

تفاصيل تكلفة إعداد أمر الشراء ، ومبلغ الوفورات المحققة ، ونظام المشتريات المباشرة المقترح سيتم توثيقها في أوراق عمل المراجع ، واستعراضها مع الإدارة ، ولا يلزم أن تكون جزءاً من النتيجة الفعلية الموثقة حتى لا تحجب النتيجة ، أو تشوش عليها .

رد فعل الإدارة :

الشكل (٥-١١) إعداد نتيجة المراجعة : السيارات المستأجرة للعاملين : شركة إكسامبل

كجزء من مراجعة عمليات إدارة المشتريات تم فحص الإجراءات التي ينفذها المشتري الثاني المسئول عن إدارة ورقابة ترتيبات استئجار السيارات واستخدام السيارات من قبل الموظفين المخصصة لهم خلال السنة المالية- ١٩

الشكل (٥-١١) يتبع

كشف تحليل السيارات السبع والثمانين المستأجرة أن(٢٤) سيارة استخدمت بصورة منتظمة لمسافات قصيرة فقط كل يوم ، يضاف إلى ذلك أن (٣٧) سيارة موظفين خاصة، رغم أنها لم تستخدم في عمل الشركة بصفة يومية إلا أنها مازالت تستخدم بكفاية في أعمال الشركة كل شهر لتبرير استخدام السيارة المستأجرة مقابل تعويض مثل هؤلاء الموظفين بمعدل (٢٨) سنتاً عن كل ميل . تحليل الموقف كاملاً بجانب التوصيات الخاصة بإعادة تخصيص السيارات المستأجرة أبانا أن شركة إكسامبل يمكن أن تحقق وفورات تبلغ أكثر من (٤٤٠٠٠) دولار في السنة.

رد فعل مراجعة العمليات على هذا الموقف كان كما يلي :

١- بيان الحالة :

أوضح تحليلنا لاستخدام السيارات المستأجرة من قبل الموظفين المخصصة لهم للسنة المالية -١٩ الآتي :

أ- وجدنا أن (٢٤) سيارة من (٨٧) سيارة مستأجرة غير مستخدمة بكفاية لتبرر دفع قسط الإيجار؛ فيكون أكثر اقتصاداً للشركة أن تسمح لهؤلاء العاملين باستخدام سياراتهم الخاصة وتعويضهم بمعدل الفئة الحالية (٢٨) سنتاً عن كل ميل .

ب- بالنسبة للعاملين السبعة والثلاثين الذين يستخدمون سياراتهم الشخصية ويعوضون بمعدل (٢٨) سنتاً للميل الواحد فإن إجمالي تعويضات الموظف خلال السنة المالية تفوق تكلفة استئجار السيارة.

الشكل (٥-١١) يتبع

٢- المعيار :

إن من ممارسات الأعمال المعتادة أن تستأجر السيارات للعاملين في الحالات التي يتوقع فيها أن تكون تكلفة الاستئجار أقل من التعويض عن استخدام سياراتهم الشخصية.

٣- السبب :

لاحظنا غياب الإجراء الذي بموجبه يتم التحليل الدوري لاستخدام السيارات المستأجرة والسيارات الشخصية على أساس التعويض ؛ بناء على ذلك فإن الوضع الحالي قد استمر على مدي عدة سنوات .

٤- الأثر :

الوضع الراهن كانت نتيجته تحمل الشركة تكاليف إضافية تربو على (٤٤٠٠٠) دولار في السنة طبقاً لما هو وارد في الجدول (ج).

٥- التوصية :

نوصي بتطبيق إجراء لتحليل استخدام السيارات المستأجرة والشخصية على أساس مستمر؛ لتصحيح الوضع الحالي نوصي بإعادة تخصيص السيارات المستأجرة وفقاً للجدول (د) الذي سينتج عنه وفورات للشركة تبلغ أكثر من (٤٤٠٠٠) دولار في السنة .

الشكل (٥-١٢) المشتريات قليلة القيمة والمشتريات المحلية لشركة إكسامبل

نتيجة لمراجعة عمليات وظيفة المشتريات في شركة (أي. بي . سي بايب سبلاي) التابعة فقد تم إبراز نتائج المراجعة التالية :

١- (٢٠%) من كل أوامر الشراء الصادرة قيمتها أقل من (٢٥) دولاراً .

الشكل (٥-١٢) يتبع

٢- (٣٢%) من كل أوامر الشراء الصادرة قيمتها تقع بين (٢٥-٥٠) دولاراً.

٣- (٦٦%) من كل أوامر الشراء الصادرة موجهة لموردين محليين .

تم احتساب تكلفة إعداد أمر الشراء في إدارة المشتريات المركزية في شركة إكسامبل على أنها (٥١) دولاراً . تحدد السياسة الحالية لشركة إكسامبل أن جميع المشتريات الخارجية (بما في ذلك المشتريات من الشركات التابعة) التي تزيد قيمتها على (٥٠) دولاراً يجب أن تتم بواسطة إدارة المشتريات المركزية. رغم أن إدارة المشتريات تملك صلاحية تعديل هذه السياسة إلا أن هذا لم يحدث بالنسبة لشركة (أي . بي . سي بايب سبلاي) .

نتيجة مراجعة العمليات المقترحة كما يلي :

- **بيان الحالة (ماذا وجدت ؟)**

* (٢٠ %) من كل أوامر الشراء قيمتها أقل من (٢٥) دولاراً.
* (٣٢%) من كل أوامر الشراء قيمتها بين (٢٥-٥٠) دولاراً.
* (٦٦%) من كل أوامر الشراء منحت لموردين محليين ، يجب أن تكون جزءاً من نتيجة أخرى.

٢- المعيار (ماذا يجب أن تكون ؟)

في رأينا يجب عدم إصدار أوامر شراء لمشتريات تقل عن (٥٠) دولاراً بواسطة شركة (أي . بي . سي بايب سبلاي) لأن أمر الشراء يكلف إعداده (٥١) دولاراً في إدارة المشتريات المركزية بشركة إكسامبل .

الشكل (٥-١٢) يتبع

٣- السبب (لماذا حدث ذلك ؟)

حدثت الحالات السابقة لأن سياسة الشركة الحالية تنص على أن كل أوامر الشراء الخارجية الزائدة على (٥٠) دولاراً يجب إعدادها بواسطة إدارة المشتريات المركزية في شركة إكسامبل . لإدارة المشتريات الصلاحية بالسماح للإدارات التشغيلية والشركات التابعة لها بالشراء المباشر للمشتريات التي تقل عن حد معين (٥٠ دولاراً) . هذا التفويض في السلطات لم يتم بتاتاً . بناء على هذا فإن وحدة مشتريات شركة أي (. بي . سي بايب سبلاي) تعالج حالياً كل المشتريات بأوامر شراء بغض النظر عن قيمتها .

٤- الأثر (ثم ماذا ؟ ما هو أثر النتيجة ؟)

إن إعداد أوامر الشراء بواسطة شركة (أي . بي سي بايب سبلاي) التي قيمتها أقل من (٥٠) دولاراً يتسبب في الشراء غير الضروري ، والتوظيف الزائد في وحدة المشتريات ، وزيادة العمل الورقي ، وإهدار الوقت في دورة المشتريات/ والاستلام. نتوقع نتيجة لذلك حدوث وفورات محققة تصل تقريباً إلى (٨٧٠٠٠) دولار (بيخصم تكلفة الإجراءات البديلة) من تكاليف وظيفة المشتريات عن طريق وقف أوامر الشراء للمشتريات التي تقل عن (٥٠) دولاراً . (يجب على المراجع تقديم البيانات لتوضيح الوفورات الفعلية ، وما يمكن تخفيضه أو إلغاؤه في الواقع ، وأيضاً تكلفة الإجراءات البديلة المقترحة) .

الشكل (٥-١٢) يتبع

٥- التوصية (بماذا توصي لتصحيح الوضع ؟)

إننا نعتقد أن مثل هذه النسبة العالية من أوامر الشراء صغيرة القيمة (٥٢% أقل من ٥٠ دولاراً) تفتح الباب لدراسة وضع نظام شراء أكثر اقتصادية؛ فنقترح عليكم استخدام نظام الأمر بالهاتف للمشتريات التي تقل عن (٥٠) دولاراً . هذا النظام لا يستدعي إعداد أمر شراء ، لكن الأمر يتم مباشرة عبر الهاتف من نسخة طلب الشراء .

إننا نقدر أن هذا النظام سوف يخفض تكلفة إعداد أمر الشراء على الأقل بنسبة (٦٠%) من التكاليف الحالية مما ينتج عنه وفورات سنوية قدرها (٥٢٢٠٠) دولار كما هي مبينة في العرض (أ).

(٥-٨) إعداد التوصيات :

كما أسلفنا سابقاً يعتبر إعداد نتائج مراجعة العمليات أهم عنصر في مراجعة العمليات . علاوة على هذا فإن إعداد التوصيات العملية والمعقولة التي تقنع الإدارة بتنفيذها يكون في بعض الأحيان من أصعب أجزاء النتيجة . التوصيات الجيدة والعملية هي نتاج الخبرة الجماعية لفريق المراجعة، وكلما كان أعضاء الفريق أكثر إلماماً بالنظم والإجراءات البديلة أصبحت فرصتهم أحسن في الوصول إلى أنسب التوصيات . يجب على الفريق في سبيل إعداد التوصيات طرق كل المصادر المتاحة المتمثلة في أعضاء فريق المراجعة والخبراء الخارجيين ، وموظفي الإدارة والعاملين الآخرين ، وموظفي المراجعة الآخرين والمنظمات الأخرى ، والمنظمات أو الاتحادات المهنية وهكذا.

تأتي أحياناً أفضل التوصيات من موظفي العمليات الذين يحتاجون فقط لقناة الاتصال التي يوفرها المراجع ، كي يستمع إليهم صانعو القرار في الإدارة. يجب في هذه الحالات أن يتأكد المراجعون من أن مثل هؤلاء الموظفين قد أسدى لهم المعروف لقيامهم بتحديد و/ أو إعداد التوصيات . كلما زادت مشاركة موظفي العمليات في إعداد التوصيات أصبحوا أكثر التزاماً بتطبيقها بفعالية. إن هدف المراجعين هو التعرف على النظم والإجراءات التي تفضي إلى التوصية التي تزيد الوفورات المالية ، والتي تكون أقل تكلفة وأكثر كفاءة في الاستخدام وتحقق أعظم النتائج بغض النظر عن مصدرها.

يلزم أعضاء فريق المراجعة أن يدركوا أن الإدارة ربما تطلب منهم مساعدتها في تنفيذ توصياتهم. إذا كان ذلك ممكناً في الموقف المعين فعلى أعضاء الفريق استغلال هذا الموقف لاختبار توصياتهم ، أي يمكن أن يسأل المراجعون أنفسهم " إذا طلب منا تطبيق توصياتنا فهل نستطيع فعل ذلك ؟ " إذا وثق المراجعون توصياتهم بصورة كافية بالنسبة لعملية التطبيق والنتائج المتوقعة فهنالك فرصة طيبة للنجاح . من الناحية الأخرى إذا تم وضع التوصيات في صورة عامة فلن تشيح الإدارة بوجهها بعيداً عنها فحسب ، بل تزداد فرصة تخريب النتائج والقضاء عليها.

يجب أن يعمل فريق المراجعة على خلق جو من التعاون مع الإدارة وموظفي العمليات يستطيع بموجبه أن يجعل من دور المراجع دوراً معاوناً وعنصراً مفضياً إلى التغيير . ينشأ بهذه العلاقة العملية احتمال أكبر لأن تقبل

الإدارة توصيات المراجعين . يصبح مراجعو العمليات أكثر نجاحاً في هـــذا الوضع من وضعهم أنفسهم في مواجهة الإدارة وهو الوضع التقليدي السلبي.

ولتعزيز عملية تحديد وإعداد التوصيات الجيدة هنالك حالتان واقعيتـــان نقدمهما للمساعدة على شحذ مهارات المراجع في هذه الناحية :

* إجراءات الشحن والاستلام (الشكل ٥-١٣).
* حسابات المدينين والتحصيل (الشكل ٥- ١٤).

الشكل (٥-١٣)

موقف مراجعة عمليات : إعداد التوصيات : إجراءات الشحن والاستلام

خلال سير مراجعة العمليات في موقع المصنع قام المراجعون بفحـــص وظائف الشحن والاستلام ، وأثناء هذا الفحص لا حظ المراجعون أن عربات الشحن في موقع المصنع التي تقوم بالشحن والاستلام يقوم بشحنها وتفريغـها ثمانية من العاملين (فريقان يتكون كل فريق من أربعة)

<u>إجراءات الشحن :</u>

لاحظ المراجعون أن السلع المطلوب شحنها يتم وضعـــها جميعـاً فـــي صناديق، وتخزن في منصات توضع في المستودع. يقوم مشـــغل الرافعـة الشوكية برفع المنصات المشحونة ، وإحضارها إلى منطقة الشحن المناسبة . فريق العمال الثمانية يقوم من ثم بتفريغ المنصات ، ورص الصنـــاديق فـــي عربات الشحن وإعادة المنصات للاســتفادة منها في الشـــحن مرة أخـــرى. كانت هذه سياسة الشركة وهي عدم استخدام المنصات في الشـــحن بســبب حدوث حالات فقد منصات متكررة سابقة .

الشكل (٥-١٣) يتبع

بعد الرجوع إلى عملاء الشركة الاثنى عشر الرئيسيين (مسئولين عن أكثر من (٨٠%) من إجمالي المبيعات) وجد المراجعون أن عشرة من هؤلاء العملاء يعكسون إجراءات الشركة (يفرغون عربة السكة الحديد في المنصات) وهم مستعدون لتزويد الشركة بمنصات حتى تتمكن الشركة من إرسال شحناتهم على منصات.

عمليات الاستلام :

كشف فحص المراجعين لعمليات الاستلام أن غالبية سندات استلام عربات الشحن هي لبضائع في حقائب زنة (٥٠) رطلاً وبراميل سعة (٥٥) جالوناً وصناديق ذات أحجام قياسية .. الخ، كل هذه تم شحنها في عربات سكة حديد كاملة ، وتم رصها واحدة فوق الأخرى. سيقوم فريق عمال الشحن الثمانية بتفريغ عربة السكة الحديد برص البضائع على منصات، ثم يقوم مشغل الرافعة الشوكية برفع المنصات المشحونة ، وأخذها إلى مكان التخزين المناسب.

عند اتصال المراجعين بموردي الشركة الأربعة الرئيسيين (يوردون أكثر من (٨٠ %) من مشتريات المواد) وجدوا أن مايفعله كل واحد منهم (يقوم بنقل المنتجات من المستودع إلى عربة السكة الحديد على منصات ، ومن ثم تؤخذ المنتجات من المنصات ، وتوضع على العربة الحديدية) مماثل لما يفعله موقع مصنع شركة إكسامبل بالشحنات المذكورة .

توصيات مراجعة العمليات هي كما يلي :

إجراءات الشحن :

١- وضع الشحنات في منصات للعملاء العشرة الكبار الذين يبدون استعداداً لتوفير المنصات والذين يطلبون شحنات على منصات .

الشكل (٥-١٣) يتبع

٢- إجراء مزيدٍ من الفحص والدراسة عن إمكانية الشحن على منصات للعملاء الآخرين الذين يطلبون كميات كافية ، حيثما يكون الشحن على المنصات ملائماً.

إجراءات الاستلام :

١- إعطاء الموردين الأربعة الرئيسيين منصات كافية للتعويض عن تلك المنصات المرسلة في الطريق ؛ حتى يتمكنوا من شحن المنتجات إلى شوكة إكسامبل على منصات .

٢- إرساء سياسة تقوم بتحليل كل حالات الاستلام (والشحن) الأخرى لتحديد إمكانية استخدام الشحنات على المنصات كلما كان ذلك ممكناً ومناسباً . يقدر صافي وفورات التكلفة من هذه التوصيات للسنة الأولى بمبلغ (٨٠٠٠٠) دولار سنوياً .

الشكل (٥-١٤)

موقف مراجعة عمليات، إعداد التوصيات، وحدة حسابات المدينين والتحصيل

قامت مجموعة مراجعين بإجراء فحص عمليات لوحدات حسابات المدينين والتحصيل في عملية بطاقة الائتمان المصرفية ، ووجدت أن سياسة إرسال إشعارات تأخير السداد كانت كما يلي :

* الإشعار الأول : (١٠) أيام بعد تاريخ استحقاق السداد.
* الإشعار الثاني : (١٠) أيام بعد الإشعار الأول.
* الإشعار الثالث حتى الثامن : كل (٥) أيام عمل .
* بعد (٦٠) يوماً : إلى إدارة الائتمان لاتخاذ إجراء آخر .

الشكل (٥-١٤) يتبع

كل إشعار متأخرات يتم تجهيزه تلقائياً بواسطة الحاسوب ما دام تستحق على العميل أي مبالغ متأخرة . إشعار الستين يوماً الأخير السابق لتدخل إدارة الاعتمادات وإلغاء بطاقة الائتمان- يتم توقيعه يدوياً بواسطة مدير حسابات المدينين ، ويرسل عن طريق "البريد المسجل بعلم الوصول" بتكلفة دولارين لكل إشعار.

كشف فحص وتحليل المراجعين أن كثيراً من الحسابات المتأخرة ، حوالي (٢٨%) منها، هو مثار تساؤل من العملاء يدور حول أحد بنود الفاتورة ، وبالتالي تخضع لتحريات إدارة خدمات العملاء . كانت سياسة الشركة تقضي بعدم سداد العميل لقيمة أي بند موضع تحرى أو تحقيق ؛ ولكن لم تكن هنالك آلية لترميز حساب العميل في نظام الحاسوب ، مما يمكن من تفادي إرسال إشعارات تأخير السداد .

عموماً يتصل العملاء هاتفياً بإدارة خدمات العملاء عند استلامهم لتلك الإشعارات ، ويتم توجيههم بتجاهل الإشعارات لحين انجلاء الموقف .

خلال فحص العمليات اكتشف المراجعون أيضاً أن (٢٤%) من الحسابات المتأخر سدادها هي حسابات تقل أرصدتها عن (٢٠) دولاراً . والسبب الرئيسي لمعظم هذه الحالات (أكثر من ٩٠%) كان بسبب شك العميل ، أو بسبب تسجيل الحاسوب الخاطئ لرسوم مالية تراكمت أثناء تحرى إدارة شعبة العملاء عن حساب العميل. منعت سياسة المصرف إلغاء أي رسوم مالية بدون موافقة إدارة حسابات المدينين.

الشكل (٥-١٤) يتبع

توصيات مراجعة العمليات هي كما يلي :

١- إعادة النظر في فلسفة عمليات بطاقة الائتمان باعتبارها ضمن " القروض قصيرة المدى " مما يزيد التركيز على سداد العملاء للفواتير إضافة إلى الرسوم المالية أكثر من التركيز على عدم سداد الفواتير. من المحتمل أن تدر بطاقة الائتمان مالاً من الرسوم المالية أكثر مما تدره رسوم تجارة التجزئة نظير رسم استخدام البطاقة (التي لا تغطي عادة رسوم التشغيل) . هذه منطقة تحتاج إلى مزيد من التحليل .

٢- إلغاء تقليد إرسال إشعارات تأخير السداد للحسابات التي تقل قيمتها عن (٢٠) دولاراً (محتسبة على أنها التكلفة التقريبية لإعداد ومتابعة إشعار التأخير).

٣- مراجعة جدول إرسال الإشعارات بغرض منح العملاء زمناً كافياً لسداد الدفعات . يرسل مثلاً الإشعار الأول بعد (٣٠) يوماً من تأخير السداد ، والثاني بعد (٦٠) يوماً ، والثالث بعد (٩٠) يوماً ، والإشعار الرابع هو الإلغاء .

٤- إجراء التغيرات اللازمة لعمليات الحاسوب لتحديد الحسابات الخاضعة للتحرى والتحقيق من قبل خدمات العملاء ؛ كي يتم وقف إعداد إشعارات التأخير ، وإلغاء احتساب الرسوم المالية للحسابات موضع التحري .

٥- إجراء دراسة إضافية لطريقة احتساب الرسوم المالية لمعرفة ما إذا كان برنامج الحاسوب يخطئ في احتساب الرسوم المالية حسبما يرد في شكاوي العملاء العديدة عن الحسابات الخاطئة .

الشكل (٥-١٤) يتبع

٦- تغيير السياسة الحالية التي تفرض على إدارة حسابات المدينين التصديق على إلغاء جميع الرسوم المالية ، والسماح بتخويل سلطة إلغاء هذه الرسوم المالية على المبالغ التي تقل عن حدود معينة (مثلاً ٢٠ دولاراً) للموظفين المختصين في حسابات المدينين وخدمات العملاء .

صافي وفورات التكلفة من هذه التوصيات قدر بـ (١٤٠٠٠٠) دولار سنوياً.

(٥-٩) خاتمة

إذا كان فريق مراجعة العمليات ناجحاً ؛ سيتم قبول العديد من النتائج مع تقدم المراجعين في أداء مراجعة العمليات . يقدم المراجعون نتائجهم للإدارة بمجرد تحديدها وإعدادها ، ويكون رد فعل الإدارة تجاه كل نتيجة إما بالموافقة عليها ، والشروع في تنفيذ الإجراء الموصى به ، أو بالموافقة عليها ولكن مع طلب توضيح إضافي ، أو بعدم الموافقة عليها ؛ حيث إن كثيراً من نتائج المراجعة إن لم تكن كلها ، يتم إسقاطها بهذه الطريقة وكلما تقدمت مراجعة العمليات فإن المراجعين لا يحتاجون إلى إعادة ذكرها في التقرير النهائي. إذا تم القيام بمراجعة العمليات بهذه الطريقة فإن التقرير النهائي سيكون بمثابة ملخص لما حدث .

يناقش الفصل القادم المرحلة التالية والأخيرة من مراجعة العمليات وهي مرحلة إعداد التقارير.

الفصل السادس

مرحلة إعداد التقارير

(٦-١) مقدمة

في مرحلة إعداد تقارير مراجعة العمليات يقوم فريق المراجعة بتبليغ نتائج عمل مراجعة العمليات إلى موظفي إدارة العمليات المعنيين. إن الأهداف الرئيسية لتقرير مراجعة العمليات هي :

١- تقديم معلومات مفيدة وآنية عن أوجه الخلل والقصور الجوهرية في العمليات والأمور الأخرى.

٢- التوصية بإجراء تحسينات على سير العمليات.

إن تقرير المراجعة هو فرصة لفريق مراجعة العمليات في الاستئثار بكل اهتمام الإدارة ، وفرصة لتوضيح منافع مراجعة العمليات للإدارة ، وما يمكن أن تقدمه منظمة مراجعة العمليات ، وعليه ، فإن لتقرير مراجعة العمليات وظيفتين :

١- تبليغ نتائج مراجعة العمليات.

٢- الإقناع و- عند الضرورة - لفت الانتباه لاتخاذ إجراء عملي.

يناقش هذا الفصل المبادئ والأساليب المتعلقة بإعداد تقارير مراجعة العمليات إعداداً جيداً . يعد مراجع العمليات في العادة تقريرين أحدهما شفهي والآخر كتابي (تحريري) للإدارة ، استناداً إلى نتائج مراجعة العمليات الجوهرية والتي تم التوصل إليها خلال مرحلتي العمل الميداني وإعداد نتائج المراجعة. وكما سبق مناقشته في الفصل الخامس فإن نتائج مراجعة محددة يتم التوصل إليها ، وتعرض على الإدارة أثناء سير عملية المراجعة. وإذا تم القيام بعملية المراجعة على الوجه الأكمل ، يكون فريق

مراجعة العمليات قد عرض نتائجها على الإدارة خلال مرحلة العمل الميداني، ويكون موظفو العمليات قد شرعوا فعلاً في اتخاذ الخطوات الضرورية لتصحيح مواطن الخلل المحددة، ويصبح تقرير المراجعة بمثابة ملخص لعملية مراجعة العمليات ، ويقوم بتوثيق الآتي:

١- ماذا أنجز فريق مراجعة العمليات.

٢- ما الذي تم العثور عليه خلال عملية مراجعة العمليات.

٣- حجم الخلل والقصور في العمليات.

٤- ماذا فعل موظفو العمليات لتصحيح الوضع حتى الآن.

في بعض الحالات التي لا يتم التعرض فيها لنتائج المراجعة أثناء سير عملية المراجعة ، يصبح تقرير المراجعة (الشفهي والكتابي) وسيلة مراجع العمليات في استمالة وإقناع الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية . وينطبق ذلك على مراجعة العمليات القصيرة التي ربما تستغرق أقل من أسبوعين أو على النوع العام من عمليات المراجعة حيث لايتاح وقت كاف لتقديم النتائج أثناء سير عملية المراجعة ، وبخلاف ذلك فينبغي لفريق المراجعة تقديم نتائجه إلى الإدارة بمجرد توصله إليها .

ويعرض هذا الفصل مبادئ تقرير مراجعة العمليات الجيد الذي يضمن نجاح فريق مراجعة العمليات في استمالة الإدارة وموظفي العمليات إلى تطبيق التحسينات التشغيلية الموصي بها . تذكر أن نجاح فريق مراجعة العمليات لا يتوقف على إقناع الإدارة بتطبيق كل التوصيات ، حيث إن اتخاذ إجراءات تصحيحية لأكثر من (٥٠%) من النتائج الرئيسية يعتبر عادة كافياً.

هذا الفصل سوف :

١- يزيد فهم أهداف تقارير مراجعة العمليات الجيدة .

٢- يزيد المعرفة بأنواع تقارير مراجعة العمليات - الشفهية والكتابية ، الرسمية وغير الرسمية .

٣- يزيد فهم الخصائص الأساسية لتقرير مراجعة العمليات الجيد .

٤- يزيد القدرة على تحديد أهمية النتائج - ماذا يضمن في التقرير الرسمي ، وماذا يتم تبليغه بطريقة غير رسمية .

٥- يزيد الإلمام بأنواع المعلومات التي يجب تضمينها في تقرير مراجعة العمليات.

٦- يعمق فهم العلاقة بين نتائج مراجعة العمليات التي تم إعدادها ومرحلة إعداد التقارير .

٧- يزيد المعرفة بالعوامل الإيجابية المرتبطة بمهارات الاتصال التحريري الفعال.

٨- يزيد الفهم لأشكال تقارير مراجعة العمليات المكتملة عن طريق عرض عينة تقرير خطابي وتقرير عادي .

(٦-٢) التقارير الفصلية

يمكن لتقارير مراجعة العمليات أن تكون رسمية أو غير رسمية ، وشفهية أو مكتوبة، ويجب على مراجعي العمليات رفع تقرير مكتوب وموقع إلى الإداريين ، والموظفين المختصين ، والأطراف المعنية الأخرى عقب الفراغ من العمل الميداني ، كتوثيق لعملية مراجعة

العمليات المنتهية ومع ذلك فهنالك حاجة لرفع تقارير إلى الإدارة خلال عملية المراجعة يوضح مدى تقدمها.

ويمكن لتلك التقارير الفصلية أن تكون شفهية ، أو مكتوبة تبعاً للظروف ، كما يمكن أن تبلغ عبر القنوات الرسمية أو غير الرسمية. إنه لتقليد حسن أن يتم تقديم نتائج المراجعة إلى موظفي العمليات في شكل يبرز صفاتها الخمس ، بمجرد تحديدها خلال عملية مراجعة العمليات الفعلية، ويمكن القيام بذلك عن طريق استخدام الشكل الموضح في أمثلة نتائج المراجعة في الفصل الخامس ، إما بكتابة العناوين الفعلية : " بيان الحالة " ، " المعيار " ، " السبب " ، " الأثر " و "التوصيات " أو بإفراد فقرة منفصلة لكل صفة . ويمكن لفريق المراجعة استخدام شكل نمطي، أو حر مع ترك فراغ لتسجيل ردود فعل وتعليقات الإدارة. هذا يتيح الفرصة للإداريين وموظفي العمليات كي يتجاوبوا بسرعة مع نتائج وتوصيات المراجعة ، وأن يتخذوا كل الإجراءات الملائمة المطلوبة - إما بالشروع في تطبيق التوصيات ، أو طرح استفسارات حول بعض النتائج .

وفي كلتا الحالتين ، يتيح هذا الأسلوب اتخاذ الإجراءات التي تقتضيها الضرورة بدلاً من انتظار صدور تقرير المراجعة الرسمي والتمعن فيه، ويتيح هذا الأسلوب أيضاً الفرصة لفريق المراجعة أن يضمن وجهات نظر الإداريين وموظفي العمليات المؤيدة ، والمعارضة في تقريرهم الختامي الرسمي المكتوب . وعلاوة على ذلك ولأغراض التقرير المتوازن ، فيجب أن يتعرض تقرير المراجعين الرسمي والمكتوب لأي إنجازات

بارزة ، أو إجراءات تصحيحية تم اتخاذها قبل إكمال مراجعة العمليـــات وإصدار تقرير المراجعة .

لاحظ أنه يمكن أن يشير المراجعون الآن في التقرير الرســمي إلـــى النتائج والتوصيات التفصيلية التي سبق إصدارها واستعراضها مع موظفي العمليات، أو يتم إرفاقها كملحق في صلب التقريـــر، ويصبـــح التقريـــر النهائي في حقيقة الأمر بمثابة ملخص رسمي للإجراءات التـــي اتخذهـــا موظفو العمليات في السابق.

(٦-٣) التقارير الشفهية

يجب تبليغ التقارير الشفهية أو الموجزات الشفهية إلى موظفي العمليـــات والإدارة دورياً ، حسب ما تمليه طول فترة المراجعـــة ، أو بـــروز أمـــور جوهرية تستدعي التبليغ . فيمكن علي سبيل المثـــال ، أن يتضمـــن جـــدول مراجعة عمليات مدته ثلاثة أشهر- تقارير شفهية دورية نصـــف شـــهرية . يجب تحديد تلك التقارير الشفهية ، أو تقارير متابعة تقدم العمل في العـــرض الأصلي أو خطاب المفاهمة ، و تضمن كجزء من موازنة فريق المراجعـــة، ولا توجد حاجة بالطبع إلىعقد مثل هذه الاجتماعات الدورية في حالة عـــدم وجود ما يستدعي تبليغه .

إن التقارير الشفهية أقل رسمية من التقارير المكتوبـــة ، وتتضمـــن استخداماً أكثر للوسائل المرئية ، مثل : الصور الضوئيـــة، والشـــرائح ، والخرائط ، والرسوم البيانية، ويتطلب التقرير الشفهي توفـــر مـــهارات اتصال ، وعرض شفهية فعالة لكل أفراد فريق المراجعة. وحتى يكـــون أعضاء فريق المراجعة المنخرطين في العمل الميداني وإعداد النتائج أكثر

فعالية في تبليغ القضايا إلى موظفي العمليات - يجب عليهم أن يقوموا بالعرض ، وليس الاكتفاء بإدارة عملية المراجعة فحسب .

للتقارير الشفهية مزايا جلية على التقارير المكتوبة نورد بعضاً منها على سبيل المثال :

١- التقارير الشفهية فورية ، إذ إنها تلفت الانتباه بسرعة للمعلومات الراهنة المقدمة ؛ مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

٢- تثير التقارير الشفهية ردود فعل وجهاً لوجه. إنها يمكن أن تكشف عن آراء العميل وقناعاته التي ربما تكون هامة للمراجعين في استكمال نتائجهم وتوصياتهم .

٣- تمكن التقارير الشفهية المراجعين من مقارعة حجج موظفي العمليات ، وتقديم معلومات إضافية قد يحتاج إليها الموظفون.

٤- يمكن أن تكشف التقارير الشفهية عن أخطاء في تفكير المراجعين مما يمكن من تصحيحها قبل اتخاذ قرارات قاطعة .

يجوز لفريق المراجعة في بعض الحالات تقديم موجزات شفهية لموظفي العمليات في مختلف مراحل عملية المراجعة .

يقدم المراجعون في معظم مهمات مراجعة العمليات موجزاً شفهياً داخلياً واحداً على الأقل ، بجانب العرض الشفهي الختامي . وقد تأخذ هذه الموجزات الشفهية شكل اجتماعات متابعة تقدم العمل الدورية المجدولة ، أو المنعقدة عند طلب إدارة المراجعة ، أو المنظمة عندما يستجد شيء هام يستحق المناقشة أو التبليغ .

يجب تقديم تلك العروض الشفهية بطريقة مهنية متخصصة؛ لأنها تمثل فرصة ذهبية لإقناع الإدارة بفوائد مراجعة العمليات وكفاءة المراجعين. هذه فرصة المراجعين المواتية في حث وإقناع إدارة العمليات باتخاذ الإجراءات السليمة الكفيلة بتحسين العمليات بسرعة دون انتظار تقرير مراجعة تحريري أكثر رسمية. يتم غالباً تقديم نتائج المراجعة في تلك الموجزات في شكل يبرز صفاتها الخمس المألوفة.

(٦-٤) التقرير الكتابي (التحريري)

لا يختم فريق المراجعة عموماً مهمته بعرض شفهي ختامي فحسب ، ولكنه يصدر عادة تقريراً مكتوباً أيضاً يفيد موظفي العمليات وأعضاء فريق المراجعة على حد سواء . ويمثل هذا التقرير المكتوب إقراراً رسمياً بإكمال مراجعة العمليات ، ويوضح نتائج المراجعة كتابة، كما يمثل مصدر معلومات لفريق المراجعة عن العمل المنجز ومورداً لمهمات مراجعة العمليات القادمة. تبني إدارة العمليات حكمها على عمل مراجعة العمليات المنجز ، إلى حد كبير، على نوعية التقارير ؛ لذا يجب إعداد تقارير مراجعة العمليات وفق مبادئ أساسية محددة ؛ حتى يمكن المحافظة على معايير أداء مهنية عالية ، وتحقيق أهداف التقارير بفعالية . إن كتابة التقارير بطريقة رديئة يمكن أن تبدد جهود المراجعين المبذولة في مراجعة العمليات ، كما يمكن أن تفقد الثقة في المراجعين ، وتضعهم في موقف سيئ لأي عمل قادم ، حتى ولو أدوا جوانب المراجعة الأخرى بكفاءة .

يجب أن يضع كاتب التقرير نصب عينيه نوعية المخاطبين المعنيين بالتقرير والقارئين الآخرين . قاعدة عامة يتوجب اتباعها لتحقيق ذلك الهدف

وهي أن يقدم التقرير في شكل بسيط وبالإضافة إلى البساطة يجب على المراجعين استخدام كلمات وتعابير مألوفة ، وأمثلة وصفية محددة ، ووسائل عرض بيانات مرئية كالخرائط والرسوم البيانية ، وخرائط التدفق لمساعدة القارئ على فهم التقرير .

وهناك طريقة جيدة لضمان استيعاب وفهم الإداريين المسئولين للقضايا الأساسية هي إعداد التقرير الكتابي بطريقة عكسية - أي مبتدئين بالمفاهيم ومتجهين نحو التفصيلات الأكثر تحديداً . لا يود معظم الناس وخاصة في الإدارة العليا الاطلاع على كل التفاصيل ، والأمور والقضايا الفردية ، بل يودون فهم الموضوعات الهامة ، والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح موطن خلل محدد في العمليات ؛ أو لإجراء تحسينات في العمليات . لذلك فإن المراجعين يقدمون تصوراً عاماً ، ويوضحون أغراض وأهداف مراجعة العمليات ووجهات نظرهم والمنافع التي يمكن الحصول عليها ، وذلك في شكل نظري .

يجب أن تكون نتائج المراجعين محددة وهادفة، ومركزة على الآثار الحالية والمنافع المستقبلية لتطبيق التوصيات ، وأن تنص توصيات المراجعين بوضوح على ماذا يجب عمله في الواقع العملي. نظرياً يجب أن تكون نتائج المراجعين الموثقة والتوصيات المنبثقة عنها محددتين بقدر كاف ؛ لإعطاء الشخص المسئول عن تطبيق التوصيات صورة واضحة لما يجب عليه عمله. تذكر أيضاً أن المراجعين قد يستدعون للمساعدة في تطبيق التوصيات .

سواء كان التقرير شفهياً أو كتابياً يجب مناقشة كل نتيجة وتوصية تفصيلياً مع إدارة وموظفي العمليات ؛ بغرض التأكد من الدقة والفهم والوضوح . إن ذلك يضمن الاتفاق المتبادل حول كل النتائج المبلغة ، والإجراءات الواجب اتخاذها .

(٦-٥) خصائص التقرير الجيد

هنالك عدة خصائص أساسية للتقرير الجيد ، وفيما يلي نورد بعضاً منها :

أ - الأهمية .

ب- الفائدة والتوقيت المناسب .

ج- الدقة وكفاية الدعم والمساندة .

د- الإقناع .

هـ الموضوعية والمنظور .

و- الوضوح والبساطة .

ز- الإيجاز .

ح- الأسلوب البناء .

ط - التنظيم والإيجابية .

أ- الأهمية

يجب أن تتصف الأمور المضمنة في تقرير مراجعة العمليات بدرجة من الأهمية تبرر تبليغها إلى موظفي ومديري العمليات. إن تضمين الأمور قليلة الأهمية في تقارير مراجعة العمليات يقلل من فائدتها ، ويضعف فعاليتها ؛ لأنه يتسبب في صرف الانتباه عن الأمور الهامة الواردة في تلك التقارير .

ولتحديد الأمور الهامة التي تستحق أن تضمن في التقارير على المراجعين أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل منها :-

١- درجة الاهتمام التي يواجهها الآخرون للعمليات والأنشطة موضع المراجعة.

٢- أهمية العمليات والأنشطة والتي تقاس بمعايير مثل : حجم الإنفاق والاستثمارات في الأصول ، وحجم الإيرادات .

٣- الحداثة النسبية أو الطبيعة التجريبية للعمليات والأنشطة .

٤- الفرصة المتاحة في تقديم معلومات مفيدة وآنية لمساعدة الموظفين في تحسين فعالية وكفاءة واقتصادية عملياتهم .

٥ - تكرار حدوث حالة سلبية وإمكانية حدوثها في مكان آخر ، والقيمة النسبية للخسارة ، أو التكاليف الإضافية المتكبدة (فعلية أو محتملة).

٦- فشل أفراد موظفي العمليات في اتخاذ الإجراءات الضرورية لتلافى نقاط الضعف ، أو تحسين العمليات.

ب- الفائدة والتوقيت المناسب

يجب إعداد تقارير مراجعة العمليات بطريقة تجعلها تلبي رغبات واحتياجات المستفيدين ، أي يجب أن تكون مفيدة ، ولكن من الخطأ بمكان افتراض أن الاستفادة من تلك التقارير مقصورة على الإدارة ، ويجب كتابة تقارير مراجعة العمليات بطريقة تجعلها تبدو واضحة لأي أشخاص متوسطي الذكاء، جيدي الاطلاع ، حتى وإن لم يكونوا كاملي الإلمام بالعمليات والأنشطة أو المجالات الخاضعة للمراجعة .

إن التوقيت المناسب للتقارير يماثل النفع منها في الأهمية للحصول على تقارير فعالة. إن تقرير مراجعة العمليات الرائع الإعداد قد يكون قليل النفع

للإدارة ؛ إذا وصل متأخراً بدرجة لا تسمح بالاستفادة الكاملة من المعلومات والتوصيات المبلغة فيه ، وباتخاذ إجراء عملي بشأنها.

يستطيع المراجعون في الغالب أن يعزوا المشاكل التي تؤثر على إعداد تقارير مراجعة العمليات في الوقت المناسب إلى المشاكل غير المحسومة ، والتي كان من المفترض التصدي لها خلال مرحلة العمل الميداني. وللتقليل من تلك المخاطر يجب على المراجعين الفراغ من إعداد نتائج مراجعتهم قبل الانتقال من مرحلة العمل الميداني .

في معظم مهمات مراجعة العمليات ، وقبل كتابة التقرير النهائي يتحتم على المراجعين أن يكونوا قد ناقشوا النتائج الرئيسية ، وراجعوها مع الإدارة والموظفين، والذين يكونون بدورهم قد اتخذوا الإجراءات الملائمة ، ويصبح التقرير النهائي لمراجعة العمليات في تلك الحالات بمثابة تلخيص لما تم ، وموضحاً أهمية النتائج التي تم التوصل إليها ، والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها.

ج- الدقة وكفاية الدعم والمساندة

يجب على فريق المراجعة القيام بكل إجراءات إعداد وتنقيح ومعالجة تقارير مراجعة العمليات ؛ بهدف الخروج بتقارير خالية من أخطاء في الحقائق أو المنطق، كما يجب دعم كل الحقائق المقدمة ، والاستنتاجات المتوصل إليها عن طريق توثيق عمل المراجعة المنجز .

إن الحاجة إلى توخي الدقة في تقارير مراجعة العمليات نابعة من الحاجة إلى التزام المراجعين بالعدالة ، والحياد في تقاريرهم ، ولطمأنة المستفيدين وقارئي التقارير بإمكانية الاعتماد عليها . إن اكتشاف خطأ واحد في تقرير

المراجعة يمكن أن يلقي بظلال الشك على صحة التقرير كلـــه ، ويصــرف الانتباه عن أهداف المراجع؛ فالدقة تساهم في تبني القارئ موقفاً إيجابياً تجاه سلامة التقرير ، وأمانة المراجع .

إن كل الحقائق والنتائج والاستنتاجات المضمنة فـــي تقـــارير مراجعـــة العمليات يجب توثيقها توثيقاً كاملاً بالدليل الكافي والموضوعي فـــــي أوراق المراجعة؛ لإثبات موضوعات التقرير ودقتها ومعقوليتها . وفي حالة إثـــارة موظفي العمليات لأي تساؤلات حول أي بند وارد في التقرير يجب أن تتوفر لدى المراجعين الإجابة بالإثبات الكافي .

إن الآراء والاستنتاجات المضمنة في تقرير المراجعة يجب سردها نفسها بوضوح ، كما يجب تأسيسها على عمل مراجعة كاف لدعمها ؛ إن ذكر حالة قصور واحدة لا يكفي – في معظم الأحوال – لدعم نتيجة عامة ، وتوصيتها الداعية إلى اتخاذ إجراء تصحيحي .

د- الإقناع

يجب عرض نتائج المراجعة بطريقة مقنعـــــة . كمـــا يجـــب أن تتبـــع الاستنتاجات والتوصيات الحقائق المعروضة منطقياً ، ودعـــــم المعلومـــات المقدمة بطريقة كافية لإقنـــاع قـــراء التقريـــر بـــأن النتـــائج مهمـــة ، وأن الاستنتاجات معقولة، وأن تطبيق التوصيات ضروري ، كما يجب أن تكـــون البيانات المقدمة مقنعة بدرجة كافية تدفع الإدارة للعمل بها .

ليس في مقدور المراجعين تبني وجهة النظر القائلة : " إنـــها كذلـــك ؛ لأننـــــا قلنا ذلك ". إن عبء الإثبات يقع على كاهل فريق المراجعة ، وليس على أولئك الذين يخضعون للمراجعة . وإذا أثيرت تساؤلات أو شكوك حول

نتائج المراجعة ، فيجب أن يكون فريق المراجعة قادراً على تقديم الإثبات الكافي لإقناع موظفي العمليات بصحتها .

هـ- الموضوعية والمنظور

يجب أن يعرض أي تقرير مراجعة عمليات نتائج المراجعة بطريقة موضوعية وغير متحيزة ، ويتضمن معلومات كافية عن الموضوع المطروح ، لإعطاء قراء التقرير المنظور السليم . إن الهدف من الكتابة الجيدة للتقارير هو إعداد تقارير محايدة وعادلة وغير مضللة ، ومركزة على الموضوعات التي تستحق الاهتمام. هذا لا يعني، بأي حال من الأحوال، أن يجنح المراجعون وكتاب التقارير إلى المبالغة ، أو تضخيم الأداء المختل أو المعيب.

فيما يلي أمثلة لأنواع المعلومات التي يجب على المراجعين تضمينها في تقارير مراجعة العمليات للحصول على تقارير سليمة التوازن :

١- معلومات ملائمة عن سبب إجراء المراجعين الاختبارات المعينة التي يعدون تقريراً عنها .

٢- بيانات واضحة عن طبيعة ونطاق اختبارات مراجعة العمليات التي يجرونها . يجب أن تبين تقارير المراجعة بوضوح ، عندما يكون ذلك ملائماً، أن التركيز الرئيسي لمراجعة العمليات هو تحليل الموضوعات التي تستحق الاهتمام ، وليس تقييم الأنشطة والعمليات في الإدارة .

٣- معلومات عن حجم وطبيعة العمليات والأنشطة التي أعدت عنها نتائج المراجعة ؛ إن هذا يوفر منظوراً سليماً للحكم على مدى أهمية النتائج.

٤- وصف نتائج المراجعة وصفاً صحيحاً وعادلاً لتجنب التفسير الخــاطيء وسوء الفهم من القراء. يجب أن يحدد التقرير العوامــل المهمــة المرتبطــة بالموضوع ، حتى وإن كان بعضها يعارض النتائج، كما يجب أن يضمن في التقرير معلومات عن حجم اختبارات المراجعة ، وطرق اختيار المفــردات للاختبار، ليتمكن القراء من ربط مثل هذه المعلومات بكــل العمليــات فــي المجالات الخاضعة للمراجعة بالنتائج . إن الحصول مسبقاً علــى تعليقــات وآراء الموظفين الذين غطى التقرير عملياتهم يعد طريقــة فعالــة لضمــان اكتمال وموضوعية تقارير مراجعة العمليات قبل صدورها بصفة نهائيــة ؛ مما سوف يمكن المراجعين من إعداد تقرير لا يوضح فقط ماذا وجدوا ومــا رأيهم فيه ، بل يوضح أيضاً رأي موظفي العمليات في محتويات التقرير وما هم بصدد فعله حيال ذلك . إن مثل هذا التقرير يكون في العادة أكثر فــائدة لأولئك الذين يتلقونه .

و- الوضوح والبساطة

يجب تقديم تقارير مراجعة العمليات في شكل واضح وبسيط ما أمكــن ؛ فليس من الحكمة في شيء افتراض توفر المعرفة الفنية الكاملة بالموضوعات المطروقة لدى قراء التقرير ، وإن دعت الحاجة لاستخدام المصطلحات الفنية والاختصارات غير الشائعة فلابد من تعريفها بوضوح ، وحري أن توظــف الجهود المبذولة في تحسين الأسلوب وتنميقه نحو توضيح المعاني ، وينبغــي تجنب التعبيرات الوردية التي يقصد منها التأثير على القارئ وسحره .

وحتى يمكن الحصول على تقرير مراجعة واضح ؛ فإن من الضــروري تنظيم محتويات التقرير بطريقة سليمة ، كما يجب أن يتوخى معــد التقريــر

الدقة في عرض الحقائق وتحليلها ، والوصول إلى الاستنتاجات ، وينبغي أن يكون تقرير المراجعة منظماً تنظيماً جيداً ، بحيث يتم تغطية الموضوعات المتشابهة في مكان واحد .

إن استخدام الوسائل البصرية مثل الصور والرسوم البيانية والخرائط – كلما كان ممكناً – تجعل التقرير سهل الفهم ، وبالتالي أكثر فائدة. إن القراء ميالون إلى قضاء الوقت في التمعن في تلك الوسائل المشاهدة أكثر من قراءة موضوع مطول.

ز – الإيجاز

يجب ألا تكون تقارير العمليات مطولة أكثر من اللازم لتبليغ المعلومات المطلوبة، أي ينبغي عدم تضمينها كلمات أو جمل أو فقرات أو مقاطع غير مرتبطة مباشرة بموضوع التقرير. إن التفاصيل الكثيرة تفقد التركيز على التقرير، وربما تخفي الرسالة الحقيقية ، أو تربك القراء أوتفقدهم الحماس . إن القارئ سوف يقدر إصابة الموضوع مباشرة دون إسهاب .

بالرغم من أن قدراً معيناً من الحكم الشخصي يتدخل في تحديد محتويات تقرير المراجعة المنضبطة ، إلا أن على المراجعين إدراك أن التقارير المكتملة والمتصفة بالإيجاز هي التي من المرجح أن تسترعي الانتباه . إن الذين يتلقون التقرير يكونون عادة من الأشخاص كثيري المشاغل الذين لا يحبون الخوض في التفاصيل غير الضرورية للوصول إلى النقاط الهامة. فعلي المراجعين أولاً محاولة تحديد المخاطبين أو جمهور القراء ، ومن ثم تحديد نوع التقرير الذي سوف يحظى باهتمامهم الكافي .

ح- الأسلوب البناء

إن هدف المراجعين الأساسي من تنفيذ مراجعة العمليات ، وإعداد تقرير بنتائجها- هو المساهمة في تحسين أداء الأنشطة موضع المراجعة ، وعليه ينبغي أن تستحث نغمة تقرير المراجعة حدوث رد الفعل الإيجابي تجاه نتائج وتوصيات المراجعة.

إن عناوين التقرير وشروحاته ومتنه يجب كتابتها بطريقة بناءة . وبالرغم من أن نتائج المراجعة يجب عرضها بطريقة واضحة ومختصرة ، إلا أن هدف الحصول على رد فعل إيجابي ينبغي ألا يغيب عن الأذهان. إن أحسن وسيلة لتحقيق هذا الهدف تتم عن طريق تجنب اللغة التي تستعدي أولئك الذين يسعى فريق المراجعة لمساعدتهم ، وتتسبب في اتخاذهم مواقف دفاعية أو مقاومة .

بالرغم من أن نقد الأداء في الماضي ضروري دائماً لإظهار الحاجة إلى إجراء بعض التحسينات الإدارية أو التشغيلية ، إلا أن تركيز تقرير المراجعة يجب أن ينصب حول التحسينات المطلوب إجراؤها أكثر من النقد .

ط-التنظيم والإيجابية

هنالك مجالان آخران لابد لمعد تقرير مراجعة العمليات أن يلم بهم، وهما التنظيم والإيجابية . إن إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه معدي التقرير هي كيفية تنظيم مادة التقرير. يجب على المراجعين عرض المعلومات بطريقة منطقية لتفادى إرباك القارئ ، والعمل على جذب انتباهه من أول وهلة وشده حتى نهاية التقرير ، كما يجب عليهم جذب الاهتمام عن طريق استهلال التقرير بالنتائج الرئيسية ، بدلاً من دفن ملاحظاتهم الهامة في

وسط التقرير . إن تشتيت تفكير الإداريين بالقفز من نقطة لأخرى سوف يقلل من فعالية التقرير أيضاً .

يجب على المراجعين التفكير والكتابة بطريقة إيجابية. إن هدفهم من التقرير هو مساعدة الإدارة في تحسين العمليات، ويتطلب هذا قدراً كبيراً من التركيز لديهم للحفاظ على نغمة إيجابية لتقريرهم، وهم يميلون إلى استخدام كلمات سلبية مثل "أوجه القصور والخلل والضعف والأخطاء ، وغير كفء وغير دقيق" لوصف الممارسات والإجراءات التشغيلية ، واستخدام كلمات من هذا النوع سوف يجعل الموظفين الإداريين يتخذون موقفاً دفاعياً ؛ ولذا يشرعون في الدفاع عن الموقف الذي انتقدوا بسببه. دلت التجربة على أن الناس سوف يكونون أكثر تعاوناً إذا عبر المراجعون عن آرائهم بطريق إيجابية ، كأن يحاولوا استخدام كلمات مثل "تعزيز وتحسين وزيادة" حتى يكون من الصعب جداً على الإدارة رفض الاقتراحات والآراء الواردة في نتائج المراجعة.

إن المدير الذي لا يؤيد تحسين عملياته ليس بمدير فعال. إن أغلب المديرين سوف يتجاوبون مع المراجعين إذا نجحوا في وصف أو إيضاح كيفية مساهمة اقتراحاتهم في تحقيق أهداف المدير . ضع نصب عينيك أن مراجع العمليات هو عامل مساعد ومحرك للتغيير ، وأن تقرير المراجعة (بشقيه الشفهي والتحريري) هو أداة اتصال لإقناع إدارة العمليات ، وحثها على اتخاذ الإجراء السليم .

ى- خلاصة

يجب أن يكون واضحاً من كل ما قيل عن الحاجة إلى الوضوح والإيجاز في تقارير مراجعة العمليات – أن تنفيذ مراجعة العمليات والتقرير المعد لها يتطلبان مهارات اتصال فعالة من جانب مراجع العمليات ، ونحن ندرك أنه من النادر أن يتمتع مراجعو العمليات بالسلطة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح مواطن الخلل المشار إليها، وهذا يعني ضرورة اتصالهم بفعالية مع أولئك الذين يتمتعون بتلك السلطة ، وحثهم على اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وبعد ذلك يجب أن يكونوا مستعدين أيضاً لمساعدة الإدارة في إجراء التغيرات والتحسينات الإيجابية إذا طلب منهم ذلك .

يجب أن يكون تقرير المراجعة مختصراً قدر الإمكان ، وأن تكون ملاحظات المراجعين واقعية ومكتملة وملائمة ومصاغة بوضوح وإيجاز، كما يجب أن يحتوي تقرير المراجعة على التصريحات والوعود التي قدمتها الإدارة فيما يتعلق بتصحيح مواطن الخلل المشار إليها. وحتى يكون التقرير أكثر فعالية يجب إكماله فور الفراغ من العمل الميداني . يوضح الشكل (٦-١) نماذج لصياغات غير واضحة مع صياغات مقترحة أكثر وضوحاً .

(٦-٦) تقرير نتائج المراجعة

كما سبق ذكره في الفصل الخامس فإن نتائج المراجعة المعدة بإتقان ، بغض النظر عن موضوعها ، تتميز بصفات معينة مشتركة (بيان الحالة، المعيار ، السبب، الأثر ، والتوصيات).

يمكن تبليغ نتائج المراجعة منفصلة وحدها كما حددت ، وأعدت في مرحلة العمل الميداني ، أو يمكن الاحتفاظ بها لحين إعداد التقرير النهائي

الرسمي ، أو اتباع كلا الأسلوبين . إن الأسلوب السليم لإعداد تقرير المراجعة ينادي بإعداد تقرير منفصل عن نتائج المراجعة في مرحلة العمل الميداني بجانب إعداد خلاصة للنتائج في تقرير نهائي يشير إلى النتائج التفصيلية التي سبق تسليمها ، أويتم إرفاقها كملحق .

الشكل (٦-١) نماذج لتقارير نتائج مراجعة العمليات

إن كلاً من النماذج الثلاثة الآتية يتعلق بإبلاغ نتيجة مراجعة عمليات، وقد تم توضيح مثال للكتابة غير الواضحة لكل نموذج ، بالإضافة إلى تنقيحات تمت صياغتها بلغة سهلة مفهومة وأكثر وضوحاً . تذكر أن التقرير يتطلب أن يكون موضوعياً وواضحاً وموجزاً ومفهوماً ، فالقارئ يود أن يعرف ما ورود فعلاً في التقرير ، فهو يود على سبيل المثال معرفة ماهو الخطأ ، وماذا يجب فعله لتصحيحه .

النموذج الأول : حقائق غير كافية :

لم تتمكن إدارة المشتريات في كثير من المرات من تنفيذ طلبات الشراء نتيجة عدم كفاية الضوابط والإجراءات التي تتبعها الإدارات التشغيلية المختلفة في تسجيل القيود في الحسابات بطريقة سليمة .

التنقيح:

خول لإدارة المشتريات صلاحية معالجة كل طلبات شراء الإدارات التي تزيد قيمة مشترياتها على (٥٠) دولاراً . أما مسئولية ترميز الحسابات بدقة حسب دليل حسابات الشركة المعتمد فتقع على الإدارة التشغيلية. موظفو المشتريات لا يتمتعون بسلطة تعديل أي أخطاء في حسابات الإدارات ، ولكنهم مطالبين بتدقيقها للتأكد من اكتمالها ودقتها ، ومن ثم إعادة أي طلبات

الشكل (٦-١) يتبع

شراء غير سليمة إلى مصدرها لتصحيحها، وقد قمنا بتحليل (٣٦٤) طلب شراء مقدم من الإدارات التشغيلية المختلفة ووجدنا (١٤٦) طلباً منها تتضمن ترميزاً خاطئاً للحسابات .

النموذج الثاني : استخدام اللغة الداخلية الخاصة أو الاصطلاحية الفنية.

إن متطلبات المخزون في ASP تحدد باستخدام معادلات RP و EOQ .إن "IC" مسئولة عن تحديث هذه المعادلات مع المستويات الدنيا والقصوى المرتبطة بها .

التنقيح :

إن متطلبات المخزون للبنود المضمنة في برنامج الفائض المتسارع (**Accelerated Surplus Program**) يتم تحديدها باستخدام نقطة إعادة الطلب ، ومعادلات كمية الطلب الاقتصادية. إن وحدة مراقبة المخزون مسئولة عن تحديث هذه المعادلات بجانب تحديد المستويات الدنيا ، والقصوى للكمية الموجودة في المستودع.

النموذج الثالث : استنتاج أو توصية غير واضحة

إن وجود صيانة أجهزة داخلية لا يمكن تبريرها في ضوء اقتصاديات استخدام منظمة خدمية خارجية .

التنقيح :

إن وحدة صيانة الأجهزة الداخلية الحالية تكلف الشركة أكثر من (٢٨٠٠٠٠) دولار في السنة . استناداً إلى تحليلنا أوامر عمل صيانة الأجهزة المنجزة للعام الماضي وجدنا أن حجم العمل في وحدة صيانة الأجهزة أقل من (٤٠%) من ساعات العمل الكلية المتاحة ، وقد أدى ذلك إلى أن يكون كثير من الموظفين الثمانية المسندين

الشكل (٦-١) يتبع

لوحدة صيانة الأجهزة عاطلين أغلب ساعات عملهم . وبالإضافة لذلك فقد كشف تحليل أوامر العمل المنجزة زيادة عن المعيار بلغت (١٦٠%) في المتوسط ، ويمكن للشركة تحقيق وفورات صافية تبلغ (٢٢٠٠٠٠) دولار سنوياً عن طريق التعاقد مع شركة خدمية خارجية للقيام بعمل صيانة الأجهزة الحالي بتكلفة سنوية قدرها (٦٠٠٠٠) دولار . إن الأشخاص الثمانية بوحدة صيانة الأجهزة الحالية ينبغي إعادة إسنادهم بوحدات الإنتاج ؛ حيث الحاجة لهم أكبر في جدولة الإنتاج ، مراقبة المخزون وعمليات التجميع وشبه التجميع .

هنالك بعض الموضوعات الواجب مراعاتها من قبل مراجع العمليات والمتعلقة بتلك الصفات وتبليغ نتائج المراجعة في مرحلة إعداد التقارير :

- بيان الحالة .
- المعايير .
- الأثر .
- السبب والتوصيات .
- تضمين كل الصفات .

(أ) بيان الحالة

تنطوي كل عمليات مراجعة العمليات على العثور على الحقائق ، ولكن ما هي الحقيقة ؟ افرض أن أحد العاملين أخبر المراجع أن شيئاً ما قد حدث ، هل يمثل ذلك الشيء حقيقة ؟ أو أن الحقيقة الوحيدة هي أن الشخص أخبر المراجع بأنها حقيقة ؟ بالنسبة للحقائق التي تشكل بيان الحالة يجب على المراجع أن يتأكد من أن المعلومات صحيحة ، ومدعومة دعماً جيداً ،

ومصاغة بدقة ووضوح ما أمكن . يجب دعم كل حقيقـــة واردة فـــي أوراق المراجعة بدرجة كافية إلى الحد الذي لا يسمح بالتشكيك فيها .

(ب) المعايير

إن اختيار المراجع للمعايير المستخدمة في الحكم على بيان الحالة يتطلب الخبرة والفطنة ، وكثير من نتائج المراجعة تصمد أو تنهار اعتمـــاداً علـــى المعايير المستخدمة ؛ فإذا قام المراجعون باســـتخدام المعـــايير وتفســـيرها بطريقة خاطئة فسوف تبطل عملية المقارنة الأساســـية ، وســـوف يزيـــدون المسألة تعقيداً . إن من مسئولية المراجع إقناع القارئ بصحة معايير نتـــائج المراجعة وسلامتها.

(ج) الأثر

ربما يكون الأثر من أكثر صفات نتائج المراجعة أهمية ؛ حيث يقيـــس مقدار تأثير القصور أو الخلـــل ، ويشـــجع الإدارة علـــى اتخـــاذ الإجـــراء التصحيحي السليم كما يدل على أهمية الخلل .

تعتبر الكفاءة والاقتصاد والفعالية مقاييس مفيدة للأثر ، ويمكن التعبـــير عنها دوماً في صورة كمية كالدولارات ، وعدد المرات ، ووحدات الإنتاج ، وعدد الإجراءات أو المراحل أو العمليات المالية . بالإضافة إلى ذلك يجـــب توضيح أي آثار مستقبلية محتملة عندما يكون ذلك ممكناً .

(د) السبب والتوصيات

إن الصفتين الباقيتين لنتائج المراجعة وهما السبب والتوصيات يكونـــان عادة متشابكين وينبغي تضمينهما في التقارير بذلك الشكل . تعتمد التوصيات البناءة عادة على التحديد الصحيح لسبب الخلل في العمليات ، وعندما يـــدرك

المراجعون سبب حدوث الشيء يكونون أكثر استعداداً لتحديد كيفية وقفه ، أو استمراره حسب ما تكون الحالة . إن لم يكن من العملي التوصية بطريقة محددة أو مثلى لتصحيح الموقف ؛ فقد يقترح المراجعون توصية أو اقتراحاً أكثر عمومية ، لكن في حالات محصورة فقط .

يجب على المراجعين أن يتأكدوا من أن القارئ يفهم تماماً الأسباب الكامنة وراء توصيتهم – أي ما هو الشيء الذي يقومون بتصحيحه ، وما هي المنافع التي ستعود من التطبيق الناجح للتوصية . وأهم شيء هو أن يفهم مديرو وموظفو العمليات تلك المنافع التي ستجنى ، ويوافقوا عليها ؛ كي يقتنعوا بضرورة التغيير، ويتخذوا الإجراءات اللازمة لإحداثه. إن التغيير يكون من الصعوبة بمكان لكل من الأفراد والمنظمات ؛ ولذا فمن الضروري عادة للمراجعين أن يناقشوا توصياتهم والتغييرات المقترحة مع موظفي العمليات قبل إصدار تقريرهم – عادة خلال مرحلة العمل الميداني – حتى يشجعوهم ويحفزوهم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

(هـ) تضمين كل الصفات

يجب ألا تتضمن نتائج المراجعة المصاغة جيداً كل الصفات المطلوبة فحسب، بل ينبغي كتابتها بحيث يمكن تمييز كل صفة من غيرها . لن تقابل هنا قراء تقرير المراجعة أي صعوبة في فهم ما الذي تم العثور عليه ، وما رأى المراجعين فيما تم العثور عليه ، ولماذا حدث ذلك ، وما هو الأثر وكيفية تصحيحه . إن القارئ دائماً يثير تساؤلات عندما ترد نتائج المراجعة في التقرير مغفلة ذكر واحدة أو أكثر من الصفات . إذا لم يقم المراجعون بتغطية كل صفة تغطية كاملة أثناء عملية المراجعة ؛ فسوف تقابلهم

صعوبات عند كتابة التقرير مهما كانت المهارات التي يمتلكونها في الكتابة. إن بعض الأمثلة في إعداد التقارير عن نتائج المراجعة موضحة في الأشكال (٦-٢ و ٦-٣) .

الشكل (٦- ٢) تبليغ نتائج المراجعة: فحوصات التغييرات في تصميم المنتجات

الحالة (ماذا وجد مراجع العمليات؟)

بمجرد مصادقة الإدارة العليا على إجراء تغيير في تصميم أحد المنتجات فعلى الإدارة الهندسية الشروع في العمل فوراً على إعادة تصميم مواصفات المنتج لأغراض التصنيع والمشتريات. أما إدارة المبيعات فتشرع بهمة في بيع المنتج بتصميمه الجديد إلى العملاء. استناداً إلى تحليلنا لكل تغييرات تصميم المنتجات البالغ (١٤٨) منتجاً والتي أجرتها الإدارة الهندسية خلال السنة الماضية، فقد وجدنا أن إنجاز هذه التغييرات استغرق (٥٢) يوماً كحد أدنى و (١٤٦) يوماً كحد أقصى و (٦٨) يوماً في المتوسط.

المعيار (ماذا يجب أن يكون؟)

تحاول شركة إكسامبل العمل على أساس متكامل، بحيث تقوم الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج وإدارة المشتريات وإدارة المبيعات بالعمل معاً لتنسيق تغييرات المنتج مع تنبؤات المبيعات ، وجدولة الإنتاج والتزامات الشراء. وفقاً لذلك فإن سياسة الشركة تنص على إنجاز كل تغيير في تصميم المنتج ، ومصادقته للإنتاج خلال (٢٥) يوماً من صدور مصادقة الإدارة العليا على إجراء التغيير في تصميم ذلك المنتج.

الشكل (٦-٢) يتبع

السبب (لماذا حدث ذلك؟)

لم تتمكن الإدارة الهندسية من الوفاء بجدول تغييرات تصميم المنتجات بسبب عدم حصولها على المعلومات الضرورية من الإدارات الأخرى ، كالمبيعات والإنتاج والمشتريات ومن الإدارة العليا أيضاً. بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الهندسية قد كلفت ثلاثة موظفين – أحدهم غير متفرغ – (من بين اثنى عشر موظف) للعمل على تغييرات تصميم المنتجات تلك. بالرغم من أن هذا الحجم من الموظفين كان كافياً قبل ثلاث سنوات عندما كان عدد أجزاء المنتجات أقل من (٥٠) منتجاً في السنة، إلا أن هذا العدد من الأفراد غير كاف للقيام بالعدد الحالي من المنتجات البالغ عددها (١٤٨) منتجاً في العام. وكما لا يوجد نظام فعال لجدولة تغييرات التصميم ، ومتابعتها ، والرقابة عليها ، حتى يمكن اكتشاف اختناقات الجدولة وحالات التأخير والتجاوزات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الأثر (ما هي النتائج؟)

إن أثر عدم الالتزام بالجدول الذي يقضي بإجراء تغييرات تصميم المنتجات خلال (٢٥) يوماً نتج عنه اختلاف بين تنبوء المبيعات وجدولة الإنتاج . كشف تحليلنا لطلبات العملاء الجدد المتعلقة بتغييرات تصميم المنتجات الاثنين والثلاثين الرئيسية في العام الماضي أن ما يزيد على (٣٠٠٠٠٠) دولار من المبيعات تم إلغاؤها قبل الإنتاج الفعلي أو خلاله. أما بالنسبة للعملاء الذين لم تلغ طلباتهم فإن الشحنات الفعلية تمت بعد (٤٥-٨٠) يوماً من تواريخ التسليم الموعودة مما ولد شعوراً بعدم الرضا المتزايد لدى العملاء .

الشكل (٦-٢) يتبع

وقد وجد أيضاً أن استعجال إرسال تغييرات تصميم المنتجات تلك إلـــى الإنتاج قد نتج عنه بلوغ مردودات المبيعات نسبة (٢٢%) مـــن إجمـــالي المبيعات مقابل نسبة أكثر معقولية بلغت (٦%) لكل المنتجـــات الأخـــرى المشحونة . وبالرغم من أن الأثر الكلي لا يمكن قياسه كميـــاً ، فـــإن هـــذا الموقف سبب كثيراً من الإرباك لجدولة الإنتـــاج والرقابـــة عليـــه للعمليـــة الإنتاجية ، ولرقابة المخزون ولوظيفة المشتريات .

التوصية: (ما هي توصيتك لتصحيح هذا الموقف ؟)

يجب أن تضع الإدارة الهندسية جدولاً لخطة سير العمل والمصادقة على كل تغييرات تصميم المنتجات بحيث يشمل المبيعات والتصنيع والمشـــتريات وأياً من الوظائف أو الأفراد الآخرين ذوي العلاقة . إن هذا يحقق التكـــامل المطلوب بين كل الأطراف المعنية ، ويوفر للإدارة الهندسية أيضاً بيانـــات كاملة وسليمة لتنفيذ تغييرات تصميم المنتجات المطلوبة . حيـــث إن حجـــم العمل في تغييرات تصميم المنتجات غير منتظم على مدار العام ، فإن مـــن الصعوبة بمكان تحديد أي عدد يكفى من المهندسين للقيام بصفة دائمة بـــهذا العمل. إننا نوصي بتدريب المهندسين الاثنى عشر تدريبـــاً شـــاملاً بحيـــث يستطيعون القيام بتغييرات تصميم تلك المنتجات، ومن ثم تحقيق أكبر قـــدر من المرونة في الوفاء بالالتزامات الضرورية ، كما يجـــب أن يؤخـــذ فـــي الاعتبار فترات الذروة المؤقتة التي لا يستطيع معـــها العـــدد الحـــالي مـــن المهندسين الوفاء بمتطلبات تغييرات تصميـــم المنتجـــات. يجـــب أن يولـــى الاهتمام بمزيد من الجدولة المرنة للمشاريع ، والاستفادة من عون المهندسين المنتدبين مع التأجيل المناسب للمشاريع وهكذا .

الشكل (٦-٢) يتبع

وحيث إن تغييرات تصميم المنتجات ليست متشابهة في طبيعتها أو حجمها فإن تحديد فترة قدرها (٢٥) يوماً لإكمالها والمصادقة عليها ليس أمراً عملياً في حقيقة الأمر. هنالك أسلوب يمكن أن يكون أكثر واقعية وهو وضع خطة منفصلة لكل تغيير في تصميم المنتج باستخدام أساليب الجدولة الهندسية الفعالة المستندة إلى نظام مهام أولويات المشاريع والموارد المتاحة . إن أكثر الأمور أهمية هو الالتزام بالجدول المتفق عليه ، وإجراء التكامل والاتصال السليمين مع الأطراف المتأثرة الأخرى ذات العلاقة كالمبيعات والتصنيع والمشتريات .

الشكل (٦-٣) : تبليغ نتائج المراجعة : تجديدات إدارة المشتريات

الحالة: (ماذا وجد مراجع العمليات؟)

كانت الخطة المعتمدة لإجراء التجديدات الشاملة لمرافق إدارة المشتريات جزءاً من الخطة التنظيمية المعتمدة للسنوات الثلاث الماضية وموازنتها المرتبطة بها . ولكن في كل من تلك السنوات الثلاث استطاعت الإدارة في قسم المشتريات ، عن طريق المناقلات المعتمدة ، أن تحول تلك الاعتمادات إلى متطلباتها التشغيلية العادية ، ونتيجة لذلك فإن تلك التجديدات المطلوبة لم يبدأ العمل فيها بعد .

المعيار: (ماذا يجب أن يكون؟)

إن التخطيط السليم يتطلب التحديد الفعال للأولويات من الأهداف والمقاصد وتخصيص الموارد. إذا كانت التجديدات من الأولويات المتفق عليها من قبل الإدارة ، وتم تخصيص الموارد الكافية لإنجاز تلك التجديدات خلال السنوات الثلاث الماضية – فإن محاسبة المسئولية السليمة تتوقع أن

الشكل (٦-٣) يتبع

ينفذ المشروع ، وقيام الإدارة بتحويل تلك الاعتمادات للأغراض التشغيلية العادية يكون قد نسف التخطيط التنظيمي ونظام الموازنة برمته .

السبب: (لماذا حدث ذلك؟)

لقد تبنت الإدارة إجراءات متعلقة بالتخطيط ، ولكن لم يتم تصميم النظم الرقابية الكافية التي تضمن تنفيذ الخطط .بمجرد أن توافق الإدارة العليا على الخطط والموازنات المرتبطة بها على مستوى المنظمة والإدارات ، فإن تنفيذ تلك الخطط يصبح مسئولية كل إدارة تشغيلية. لا توجد في الواقع آلية شاملة على مستوى المنظمة لإحكام الرقابة على كل خطط الإدارات ؛ لذلك تصبح كل إدارة حرة في إجراء أي تعديلات متى شاءت.

الأثر: (ما هي النتيجة؟)

نتيجة لغياب الضبط والرقابة على نظام التخطيط على مستوى المنظمة والإدارات ؛ فقد استطاعت إدارة المشتريات تحويل الاعتمادات المخصصة لتجديدات المرافق إلى عملياتها العادية خلال السنوات الثلاث الماضية . قفزت خلال تلك الفترة الاعتمادات المطلوبة للتجديدات من (٢٢٠٠٠٠) دولار إلى ما يزيد على (٣٤٠٠٠٠) دولار . وبالإضافة إلى أن التجديدات لم تتم، فإن أوجه الخلل التي كان يجب تصحيحها مازالت قائمة متسببة في تكبد مصروفات تشغيلية مستمرة غير مبررة تبلغ حوالي (١٢٠٠٠٠) دولار سنوياً .

التوصية:(ما هي توصيتك لتصحيح هذا الموقف ؟)

يجب إعادة النظر في نظم وإجراءات التخطيط ؛ بغرض تضمينها نظم ضبط ورقابة كافية، كما يجب أن تعمل تلك الرقابات على منع التعديلات

الشكل (٦-٣) يتبع

الاعتباطية في الموازنات والخطط ، وإسناد الصلاحيات والسلطات إلى وحدة عمل مستقلة ؛ كي تقوم بتنسيق جهود تنفيذ الخطط ، وتبليغ نتائجها في تقارير على مستوى المنظمة والإدارات .

يجب إنجاز تجديدات مرافق إدارة المشتريات. هذا مشروع مصدق ومجاز، وتسنده تبريرات اقتصادية وتشغيلية. كما يجب وضع الإجراءات الرقابية السليمة علي المشاريع لضمان تنفيذها وإكمالها بنجاح .

(٦-٧) أساسيات كتابة التقارير الفعالة

حتى يتمكن فريق المراجعة من إعداد تقارير مراجعة أكثر فعالية قد يكون من المفيد أحياناً أن يأخذ في اعتباره أساسيات كتابة التقارير الفعالة الآتية :

١- الدقة

يجب على المراجعين أن يكونوا دقيقين في عرض الحقائق وفي الإملاء والترقيم والقواعد واستعمال اللغة . يعتبر الوصف الدقيق للمشاكل والحالات والمواقف ضرورة ملحة . وإذا كان على الإدارة أن تعتمد على المعلومات المقدمة من فريق المراجعة ، فيجب أن تكون تلك المعلومات صحيحة من جميع الأوجه . إن المراجعين لا يمكن أن يقوموا بإخفاء الحقائق ، أو تعديلها حيث إن ذلك ليس من مصلحتهم ؛ لأنهم إذا قاموا بذلك فسوف يهزون ثقة الإدارة في تقاريرهم.

٢- الاختصار

ينبغي أن يجنح المراجعون إلى الاختصار مستخدمين الكلمة القصيرة الهادفة والجملة المقتضبة المبسطة، وأن يتصف تقريرهم بالطول المناسب ، أي يكون طويلاً بدرجة كافية لتغطية الموضوع وقصيراً إلى حد إثارة

التشويق . يجب تجنب الإسهاب في السرد ، واستخدام الفقرات المطولة ، بل يجب استخدام القوائم والجداول بدلاً من ذلك.

٣- الثقة بالنفس

ينبغي أن يتحلى المراجعون بالثقة بالنفس اعتماداً على أن لديهم شيئاً قيماً يقولونه، وإذا كانوا هم كذلك ، وهذا شيء أساسي للتقرير الفعال ، فيجب أن يقولوه بثقة وإيجابية وإخلاص ، وكذلك ببساطة وبطريقة مباشرة .

٤- الدفاع

وكما يقول المثل" : إن لكل قصة جانبين " ولذلك يجب أن يتيقن المراجعون من عرض دفاع الإدارة ، ورد فعلها تجاه نتائجهم وتوصياتهم ؛ فالفشل في هذا يقلل من قيمة التقرير بالنسبة للإدارة ويهدر الوقت. فقد تتفق الإدارة مع نتائج واستنتاجات المراجعين كلياً أو جزئياً أو تختلف معهم كلية.

٥- التوضيح

يجب أن يقوم المراجعون بالتوضيح والتفسير والوصف حيث تتطلب الحقائق أن تفسر للإدارة في كثير من الأوقات. قد تقوم الجداول والخرائط والرسوم البيانية بعرض الصورة العامة ، ولكن يبقى على المراجعين أن يخبروا الإدارة ماذا تعني الحقائق .

٦- الشكل

يوجد أسلوبان لعرض تقرير المراجعة ، وهما إما تبني الشكل الحر المبني على روح الابتكار لدى المراجعين ، أو استخدام معادلة ثابتة يقوم المراجعون فيها بملأ الفراغات، الحل الوسط المقترح يقضي بتحديد بعض الإرشادات الأساسية ، ولكنه يتجنب التنميط الصارم .

الشكل (٦-٤) يعرض عينة لشكل تقرير من هذا النوع الأخير .

الشكل (٦-٤) عينة لشكل تقرير

السيد (جون. ك . ريدر)

إدارة (أي. بي . سي)

عزيزي السيد ريدر :

لقد تم إعداد هذا " المرشد " لتبسيط مهمة كتابة تقارير مراجعة العمليات ، لتنميط شكلها . وقد تم إعداد المرشد في شكل تقرير حقيقي .

تكون في كثير من الحالات فقرة المقدمة أكثر أجزاء التقرير أهمية ؛ حيث إنها أول شيء تقع عليه عين القارئ . إن ردة فعل القارئ تجاه تلك الجمل الأولية القليلة تحدد ما إذا كان القاريء سوف يواصل قراءة التقرير أم لا ؛ لذا يجب أن يعد المراجعون تقريرهم بطريقة تحفز القارئ لقبول وتطبيق توصياتهم.

العناوين الجانبية الرئيسية

إن العناوين الجانبية الرئيسية تدل على الأقسام الرئيسية في التقرير، فهى تبدأ عند الهامش وبأحرف كبيرة تحتها خط . ولا يتم ترقيمها أبداً.

العناوين الجانبية الثانوية

يمثل هذا توضيحاً لكيفية استخدام العناوين الجانبية الثانوية .

عنوان جانبي ثانوي ثان :

عندما نستخدم العناوين الثانوية الجانبية فمن الضروري أن يكون لديك اثنان منهما على الأقل تحت العنوان الرئيسي الجانبي. وعليك أن تلاحظ أن العنوان الجانبي الثانوي يخصص له خمسة فراغات تحتها خط ، ويكتب بالحروف الكبيرة والصغيرة.

الشكل (٦-٤) يتبع

عنوان جانبي ثانوي آخر

إن الاستخدام المتكرر للعناوين الرئيسية والثانوية الجانبية له عدة مميزات فهى بالتحديد:

* تساعد كاتب التقرير على إبراز النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية والفرعية الهامة لكل قسم من أقسام التقرير قبل الشروع في كتابة التقرير.

* تساعد القارئ على تحديد مواقع الموضوعات الرئيسية والفرعية في التقرير بسرعة .

نوعان من التقارير :

هنالك نوعان من تقارير مراجعة العمليات ، وهما التقرير الخطابي والتقرير العادي :

١- التقرير الخطابي: يستخدم عندما تتطلب مادة الموضوع بضع صفحات فقط من النقاش ، وينبغي كقاعدة عامة عدم استخدامه إذا كان سيزيد على خمس صفحات ، أو يحتوي على أشكال توضيحية ، أو ملاحق كثيرة ، أو يتناول موضوعاً معقداً ، أو يحتوي على مجموعة أفكار أو موضوعات متباينة .

٢- التقرير العادي: يحتوي على الخطاب الاستهلالي بالشكل الذي سنطلع عليه بالإضافة إلى قائمة محتويات ، وعدة أقسام في التقرير يغطي كل منها موضوعاً رئيسياً .

الشكل (٦-٤) يتبع

القوائم والجداول

يمكن استخدام القوائم (انظر " نوعان من التقرير ") والجـــداول (انظـــر " عنوان جانبي ثانوي آخر "). لاحظ أن البنود تكتب بمسافة واحدة ، ولكن يتم ترك مسافتين بين البنود. يتم ترقيم القوائم ، أما الجداول فتسبق بـــ " نقطة كبـيرة " (٠) أو شرطة (-) .

تاريخ التقرير :

يؤرخ التقرير بتاريخ تقديمه إلى إدارة العمليات كنتاج نهائي. ولكنه تقليد حسن أن يتم تقديم مسودة التقرير مسبقاً ، وأن تضمن تعليقات وملاحظـــات الإدارة والموظفين في التقرير النهائي .

ترقيم الصفحات

إن الصفحة الأولى من التقرير الخطابي أو الخطاب الاستهلالي لا يتم ترقيمها . أما الصفحات التالية فيتم كتابة الأرقام من الركن الأيمن الأعلى (صفحة ٢، ٣، الخ). أما بالنسبة للتقرير المطول أو العادي فيتم ترقيـــم الصفحة الأولى لأقسام التقرير والصفحـــات التاليـــة باســـتخدام الأرقـــام الرومانية والعربية معاً (1-٢ 1-١ الخ)

المحتويات

يحتوي التقرير الخطابي أو الخطاب الاستهلالي على الموضوعات الرئيسية التالية:

- خلفية .
- نطاق فحصنا .
- الأهداف .
- منهجنا (كيف أجريت الدراسة)
- ملخص النتائج والتوصيات .

الشكل (٦-٤) يتبع

- الفقرة الختامية (تعبير عن العرفان والشكر)

في كلا التقريرين الخطابي والعادي سوف يتضمن قسم " خلاصة النتائج والتوصيات " وصفاً موجزاً لنتائج المراجعين ، توصياتهم المرتبطة بها . إن تقرير كل الصفات (بيان الحالة ، المعيار ، السبب ، الأثر والتوصية) المرتبطة مباشرة بتلك النتائج إما أن يكون قد سلم ، وتم استعراضه مع الإدارة قبلاً و/ أو يمكن إرفاقه كملحق للتقرير .

في التقرير المطول العادي سوف يطلق على هذا القسم في الخطاب الاستهلالي مسمى " خلاصة النتائج والتوصيات " ، ويضمن فيه التوصيات والنتائج الرئيسية أو المهمة فقط . وسوف يتم إضافة جملة أخيرة تشير إلى أن تفاصيل التوصيات الرئيسية بالإضافة إلى التوصيات والنتائج الأخرى كلها توجد في أقسام التقرير التالية :

I - إجراءات وحدة المشتريات .

II- علاقات وتحليل الموردين .

III- وحدة المواصفات القياسية .

IV- تكلفة إعداد أمر الشراء .

V- عمليات الشحن والاستلام .

VI- نظام الحاسوب المتكامل المقترح .

* * * * * *

يقترح أن تضمن ، في ختام كل تقرير ، ملاحظة عن تعاون (أو عدم تعاون) موظفي المنظمة الخاضعة للمراجعة ، ويبين فيه أنه يمكن الاتصال

الشكل (٦-٤) يتبع

بفريق المراجعة للحصول على أي معلومات إضافية متعلقة بالنتائج الواردة في التقرير.

تذكر أن هناك هدفاً آخر لتقرير مراجعة العمليات ، هو الحصول على عمل إضافي ، أو القيام بعمل متابعة ، وإقناع الإدارة بمزايا وفوائد (مقابل تكلفة) إجراء مراجعة عمليات أخرى بواسطة منظمة المراجعة.

قائمة المحتويات

الشكل (٦-٤) يتبع

- النتائج والتوصيات التفصيلية .... ج

<u>I- عنوان القسم</u>

إن فقرة المقدمة تقدم القارئ إلى القسم ، ومن هذه المقدمة ينبغي أن يعرف القارئ الموضوع الذي يدور حوله هذا القسم. لاحظ أن لكل قسم عنواناً في وسط الصفحة مكتوباً بحروف كبيرة وتحته خط ، ويجب أن يسبق كل قسم برقم روماني (كما في " I ") يتبعه عنوان للموضوع ممعن في الاقتضاب وجودة الوصف والتشويق.

<u>العنوان الجانبي الرئيسي :</u>

يجب استخدام عناوين جانبية رئيسية وفرعية بكثرة في التقرير المطول .

<u>قائمة المحتويات :</u>

إن قائمة محتويات التقرير شبيهة بقائمة محتويات الكتاب ، فهي تحتوي على كل عنوان لقسم ، وعنوان جانبي رئيسي ، وعنوان جانبي فرعي وارد في التقرير. وهدف القائمة هو مساعدة القارئ في العثور على موضوع في التقرير، كما أنها تزوده بملخص عن تنظيم التقرير والموضوعات المغطاة . ويتم إعداد هذه القائمة بعد الفراغ من إعداد التقرير ، وترد بين الخطاب الاستهلالي والقسم الرئيسي الأول .

(٦-٨) عينة تقارير

إن التنميط الصارم غير محبذ اتباعه في أشكال تقارير مراجعة العمليات ، ولكن بدون توفر بعض الإرشادات الأساسية سوف يكون لدينا أنماط عديدة من التقارير بقدر عدد مراجعي العمليات . إن شكل عينة تقرير مراجعة العمليات المقترح المبين في شكل (٦-٤) يمكن

استخدامه بفعالية بواسطة مراجعي العمليات بوضعه الراهن ، أو بعد إدخال تعديلاتهم الخاصة عليه. يوضح شكل (٦-٤) هذين النوعين من التقارير ، التقرير الخطابي، والتقرير العادي كالآتي :

١- **التقرير الخطابي** ، أو التقرير المختصر يستخدم عندما تتطلب مادة الموضوع عدة صفحات فقط . كقاعدة عامة لا ينبغي استخدامه إذا كان التقرير يزيد على خمس صفحات ، أو يحتوي على أشكال توضيحية ، أو ملاحق عديدة ، أو يتناول موضوعاً معقداً ، أو يحتوي على مجموعة أفكار، أو موضوعات متباينة .

٢- **التقرير العادي** ، أو المطول يستخدم في حالة التقارير المطولة خاصة التي تغطي عدداً من الموضوعات ، أو المجالات المختلفة ، ويحتوي عادة على خطاب استهلالي ، بالإضافة إلى قائمة محتويات وعدة أقسام يغطي كل منها موضوعاً أو مجالاً رئيسياً في التقرير .

إن عينة من التقرير الخطابى والتقرير العادي المتعلقة بمواد الحالة الدراسية عن إدارة المشتريات في شركة إكسامبل التي تمت تغطيتها في الفصول السابقة - سوف يتم عرضها في الشكلين (٦-٥) و(٦-٦).إن عينتي تقريري المراجعة تلكما تحتويان على كثير من العناصر التي تمت مناقشتها والتوصية بها ؛ لأجل كتابة تقارير مراجعة العمليات بطريقة جيدة. إن تلك المواد يجب الاطلاع عليها ، واستخدامها كمرشد في إعداد تقارير مراجعة العمليات .

لاحظ أن في التقرير الخطابي قسماً يسمى " خلاصة النتائج والتوصيات " يعطي وصفاً عاماً لكل نتيجة مع الوفورات المقدرة منها، وتكون نتائج

المراجعة المفصلة إما قد عرضت قبلاً ، أو يتم توثيقها منفصلة ، أو إرفاقها كملحق للتقرير. إن قسم " خلاصة النتائج والتوصيات " في الخطاب الاستهلالي لتقرير المراجعة العادي - يشير فقط إلى نتائج المراجعة، ويوضح القيمة الإجمالية للوفورات ، ثم يتم تلخيص نتائج المراجعة وفق الأقسام كما تشير إلى ذلك قائمة المحتويات. إن مرفق (أ) في التقرير المسمى " خلاصة النتائج والتوصيات الرئيسية " يقدم عرضاً شديد الإيجار للإدارة . والمرفق (ب) المسمى " مجالات فحص أخرى " يصف المجالات غير الرئيسية التي لاحظها المراجعون ، والتي يمكن للإدارة نفسها اتخاذ إجراء حيالها ، أو طلب عون فريق المراجعة (انظر الشكل ٦-٦) .

الشكل (٦-٥) عينة تقرير خطابي لمراجعة عمليات

٨ يوليو - ١٩

السيد كاظم الغضبان

نائب الرئيس للعمليات

شركة إكسامبل

شارع عكاظ

صور ، ــــــ ٩٩٩٩

عزيزي السيد الفرحان :

يسر شركة (رايدر) أن تقدم هذا التقرير إلى شركة إكسامبل متضمناً النتائج والاستنتاجات التي توصلنا إليها ؛ نتيجة الفحص والتحليل الذي أجريناه على إجراءات إدارة المشتريات . وخلال هذه المهمة الاستشارية قمنا بالآتي :

الشكل (٦-٥) يتبع

١- حللنا إجراءات المشتريات الحالية .

٢- ساعدنا موظفي شركة إكسامبل على تطبيق توصياتنا ذات الطبيعة الفورية ، أو ذات الأجل القصير.

٣- وثقنا المنهج المتبع في تطبيق التحسينات طويلة الأجل.

٤- حددنا مجالات الاقتصاد في التوظيف جنباً إلى جنب مع كفاءات العمليات التي أوصينا بها.

خلفية

قبل قيامنا بالفحص كانت وحدة العمل في إدارة مشتريات شركة إكسامبل تتكون من (١٦) موظفاً ملحقين بالوظائف التالية :

* مشرف مشتريات
* (٧) مشتر ثان
* (٤) مشتر أول
* كاتب اختزال
* مشرف كتابي
* (٢) ناسخ آلة

لقد كانت الإدارة العليا لشركة إكسامبل مدركة للحاجة إلى فحص عمليات ، وتحليل إجراءات وحدة المشتريات . وبينما اتسع نطاق أنشطة المشتريات كثيراً استجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية المتقلبة ، فقد بقيت الإجراءات الأساسية نسبياً دون تغيير، وقد تم تطبيق إجراءات إضافية فقط استجابة لمواقف معينة ، ومن ثم فقد ولدت طريقة العمل هذه بيئة تشغيلية تتصف بالإجراءات الفردية التي لا تلبي احتياجات المشتريات التشغيلية

الشكل (٦-٥) يتبع

والتقريرية بكفاءة في كل الأوقات . وإدراكاً لهذه الحاجة فقد تعاقدت إدارة شركة (إكسامبل) مع شركة (رايدر) لمساعدتهم في إجراء مراجعة عمليات لإجراءات وحدة المشتريات.

نطاق فحصنا

بهدف تحديد مجالات التحسينات ؛ تضمن تحليلنا لإجراءات وحدة المشتريات الحالية القيام بالمهام التالية :

١- *مقابلات الموظفين :*

أجرينا مقابلات مع المسئول عن المشتريات والموظفين القائمين بعمليات إدارة المشتريات ؛ بغرض تحليل الإجراءات التشغيلية الحالية والمجالات المرتبطة بها؛ بغية تحسينها وتحديد المتطلبات المستقبلية أيضاً، وقد زودتنا تلك المناقشات والفحوصات بمعرفة عملية بالآتي :

* الإجراءات التشغيلية الراهنة.
* توقيت وتدفق البيانات الحالية
* مناطق المشاكل وخاصة الهامة منها .
* التنسيق بين الإدارات وشبكات التقرير والاتصال وثيقة الصلة به.
* المتطلبات من المعلومات ، الحاجات الحالية والمستقبلية .

٢- *المهام الوظيفية :*

فحص النظم والإجراءات المسئولة حالياً عن القيام بالوظائف المرتبطة بالمشتريات مثل :

* الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات والوصف الوظيفي للوظائف الواردة فيه ، بما في ذلك علاقات السلطة والمسئولية .

الشكل (٦-٥) يتبع

* نظم التخطيط في إدارة المشتريات التي تشمل تحديد المقاصد والأهداف ووضع الخطط التفصيلية ، ودمج تلك الخطط في نظم التخطيط الشاملة للمنظمة.

* ممارسات شئون الموظفين التي تشمل تعيين الموظفين ، وتوجيههم وتدريبهم وتقييمهم وترقيتهم وعزلهم .

* سياسات إدارة المشتريات وإجراءاتها التشغيلية .

الأهداف

لقد كانت أهداف هذه المهمة هي التعرف على العمل الذي يؤديه العاملون في إدارة المشتريات ، حتى يمكن تحديد المتطلبات التشغيلية مستقبلاً ، وإبداء الملاحظات والتوصيات بالطريقة التي تحقق التحسينات الفورية وقصيرة الأجل. لقد انصب التركيز الرئيسي لجهودنا في وضع إجراءات تشغيلية تحقق أعلى الكفاءات في تلبية متطلبات شركة إكسامبل .

منهجنا

اشتمل منهجنا - في فحص الإجراءات التشغيلية لوحدة المشتريات - على تحليل العمليات وفق الهيكل التنظيمي الحالي. وطبقاً لذلك فقد قسمنا فحصنا بين مجالات المهام الوظيفية التالية لوحدة المشتريات :

* الإشراف على المشتريات.
* علاقات المشترين والموردين.
* إعداد طلبات وأوامر الشراء.
* الرقابة على أوامر الشراء المفتوحة وتعجيلها.

الشكل (٦-٥) يتبع

* مسك السجلات الداخلية.

* نظام معلومات المشتريات .

وفي ختام كل من مراحل التحليل قمنا بإعداد نتائج وتوصيات قدمت للمستوى الإداري المناسب ولموظفي العمليات المناسبين في شركة إكسامبل. وقد قدمت تلك النتائج والتوصيات في شكل عرض شفهي ومكتوب أيضاً ؛ ولذلك فإن تلك المواد التي تم عرضها من قبل لم تضمن في هذا التقرير . إن نتائجنا المعروضة ناقشت بصفة أساسية مواطن القصور والخلل الراهنة ، وسبل التحسين المقترحة ، وحددت المجالات التي يمكن تحقيق اقتصاديات وكفاءات فيها في الحال أو بعد بذل جهود إضافية .

خلاصة النتائج والتوصيات

وفيما يلي نقوم بتلخيص نتائجنا الرئيسية لكم ؛ للاطلاع وإبداء الرأي، علماً بأن التفاصيل الخاصة بكل نتيجة قد تم تقديمها تحت عنوان منفصل .وفي اعتقادنا أنه عند قيامكم بتبني كل هذه التوصيات فسوف يصبح في مقدور شركة إكسامبل تحقيق وفورات سنوية تقدر بأربعمائة وعشرة آلاف دولار .

١- إجراءات طلب الشراء .

إن طلبات الشراء لا يتم ترقيمها مسبقاً ، ولا تخضع إلى رقابة فعالة مما يتسبب في تكرار شراء الأصناف ، أو السهو عن شراء المواد والخدمات الضرورية. استناداً إلى تحليلنا لهذا الموقف نعتقد أنه يمكنكم تحقيق وفورات سنوية تبلغ (١٢٠٠٠٠) دولار على الأقل ، وإحكام رقابات أكثر فعالية تتعلق بشراء الأصناف الضرورية فقط .

٢- رقابات الموازنة :

لا تتم مطابقة طلبات الشراء على الخطط والموازنات المعتمدة مما ينتج عنه شراء كثير من الأصناف بمبالغ تتجاوز الاعتمادات المخصصة في الموازنة . في هذه الحالة خصوصاً توجد مشكلة مزدوجة تتمثل في : إجراءات التخطيط والموازنة غير الفعالة (استخدام الموازنات الثابتة بدلاً من المرنة) ، وغياب رقابات الموازنة. لقد حللنا هذا الموقف ووجدنا أنه يمكن تحقيق وفورات سنوية تقدر بثمانين ألف دولار عند وقف المشتريات غير الضرورية .

٣- مهام المشترين :

يضطلع بوظيفة الشراء حالياً (٧) مشترين ثوانٍ و (٤) مشترين أول . لقد قمنا بتحليل مهامهم ، ووجدنا أن حجم العمل يتم تقسيمه على أساس الأصناف؛ ولذا ينشأ تقسيم غير متوازن لحجم العمل المتمثل في إجراء المفاوضات مع الموردين ، وإقامة العلاقات معهم وتنفيذ المشتريات .. الخ. سوف يصبح عن طريق تقسيم العمل المستند إلى مستويات النشاط في مقدوركم إلغاء أربع من هذه الوظائف على الأقل ، وتحقيق وفورات سنوية تقدر بمبلغ (١٦٤٠٠٠) دولار دون التضحية بفعالية العمليات .

٤- برنامج تحليل القيمة :

لا يوجد برنامج " تحليل قيمة " للمشتريات لتحليل الأصناف المزمع شراؤها بهدف تحديد إمكانية استخدام أصناف أقل كلفة تلبي نفس الاحتياجات. استناداً إلى فحص محدود لمائة وعشرين صنفاً مختاراً وجدنا أن في الإمكان توفير أكثر من (٤٦٠٠٠) دولار عن طريق تطبيق برنامج

الشكل (٦-٥) يتبع

تحليل القيمة. سوف تكون الوفورات الإجمالية التي يمكن تحقيقها من تبني برنامج كامل لتحليل القيمة بالطبع أكثر من ذلك .

****

إننا نقدر المجاملات والتعاون الذي أبداه موظفو شركة إكسامبل خلال هذه المهمة ونحن على استعداد بطبيعة الحال لمناقشة أي من جوانب هذه المهمة أو أي بنود محددة وردت في هذا التقرير، إذا رغبتم في ذلك أيضاً وعلى استعداد لتقديم مزيد من الخدمات الاستشارية لفحص أى عمليات في مجالات أخرى، إلى جانب العمـــــل معكم في تطبيق التوصـــيات الواردة في هذا التقرير. إننا نقدرالفرصة التي أتيحت لنا لمساعدة إدارة شركة إكسامبل في بلوغ نتائج مهمة مراجعة العمليات هذه ، ونتطلع قدماً إلى تحقيق علاقات طيبة مستمرة بين شركة رايدر وشركة إكسامبل .

مخلصكم

باسم الباسم

مدير شركة رايدر

الشكل (٦-٦) عينة تقرير عادى لمراجعة عمليات

السيد فرحان الفرحان ٨ يوليو - ١٩

نائب رئيس العمليات

شركة إكسامبل

شارع عكاظ

صور ، - ٩٩٩٩

عزيزي السيد الغضبان :

الشكل (٦-٦) يتبع

يسر شركة رايدر أن تقدم هذا التقرير إلى شركة إكسامبل متضمناً النتائج والاستنتاجات التي توصلنا إليها نتيجة فحص وتحليل أنشطة إدارة المشتريات. قمنا خلال هذه المهمة الاستشارية ، بالآتي :

١- حللنا النظم والطرق الموجودة حالياً.

٢- وضعنا تصوراً للإجراءات اليدوية والآلية الجديدة.

٣- حددنا المجالات غير القابلة للميكنة.

٤- ساعدنا موظفي شركة إكسامبل على تطبيق توصياتنا ذات الطبيعة الفورية وقصيرة الأجل.

٥- وثقنا المنهج المتبع في وضع التحسينات طويلة الأجل موضع التطبيق.

٦- وضعنا نظاماً لتحديد أولويات المشاريع ، وقياس التقدم المحرز فيها على أساس مقارنة الفعلي بالمخطط .

٧- حددنا مجالات تحقيق الاقتصاد في الوظائف جنباً إلى جنب مع كفاءات العمليات المقترحة.

<u>خلفية</u>

قبل قيامنا بالفحص كانت إدارة المشتريات في شركة إكسامبل تتكون من (٢٣) موظفاً يشغلون الوظائف التالية :

<u>وحدة المشتريات</u>

* مشرف المشتريات
* (٧) مشتر ثان
* (٤) مشتر أول
* كاتب اختزال

الشكل (٦-٦) يتبع

* مشرف كتابي
* (٢) ناسخ آلة

وحدة المواصفات القياسية

* مشرف مواصفات قياسية
* (٢) فني مشتريات
* (٢) مدرب إدارى
* كاتب اختزال
* كاتب

لقد كانت الإدارة العليا لشركة إكسامبل مدركة الحاجة إلى فحص عمليات شامل ، وتحليل لإدارة وحدة المشتريات ونظمها وطرقها التشغيلية . وبينما اتسع نطاق أنشطة المشتريات كثيراً نتيجة للمتطلبات الداخلية والخارجية المتقلبة ، فقد بقيت النظم اليدوية والآلية والإجراءات الأساسية نسبياً دون تغيير . وقد تم تطبيق إجراءات جديدة فقط استجابة لمواقف معينة ، ومن ثم فقد ولدت طريقة العمل هذه بيئة تشغيلية تتصف بالنظم الفردية التي لا تستخدم البيانات المشتركة بكفاءة ؛ كي تلبي احتياجات المشتريات التشغيلية والتقريرية بأكثر الطرق اقتصاداً وكفاءة. وإدراكاً لهذه الحاجة فقد تعاقدت إدارة شركة إكسامبل مع شركة رايدر لمساعدتهم في إجراء : (١) فحص تفصيلي وتحليلي لعمليات إدارة المشتريات (٢) دراسة أوجه الكفاءات في مجال شئون الموظفين (٣) تحديد متطلبات معالجة البيانات (٤) وضع قائمة وجدول بأولويات التطبيق لتحقيق النتائج المرجوة .

الشكل (٦-٦) يتبع

نطاق فحصنا

ولأغراض تحديد مجالات التحسينات فقد تضمن تحليلنا لنظم وطرق إدارة المشتريات الحالية القيام بالمهام التالية :

١- *مقابلات الموظفين :*

أجرينا مقابلات مع الإدارة وموظفي العمليات في إدارة المشتريات ، بهدف تحليل الإجراءات والنظم التشغيلية الحالية والمجالات المرتبطة بها ، بغية تحسينها وتحديد الاحتياجات المستقبلية ، وقد زودتنا تلك المناقشات والفحوصات بمعرفة عملية بالآتي :

*الإجراءات التشغيلية الراهنة : اليدوية والآلية.

* نماذج المستندات الأساسية واستخداماتها.

* توقيت وتدفق البيانات الحالية.

* مناطق المشاكل وخاصة المؤثرة في معالجة البيانات مستقبلاً.

* التنسيق بين الإدارات وشبكات التقرير والاتصال وثيقة الصلة به.

* المتطلبات من المعلومات ، الحاجات الحالية والمستقبلية.

٢- *المهام الوظيفية :*

تم فحص النظم والإجراءات المسئولة حالياً عن القيام بالوظائف المرتبطة بالمشتريات مثل:

* الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات والوصف الوظيفي للوظائف الواردة فيه بما في ذلك علاقات السلطة والمسئولية .

الشكل (٦-٦) يتبع

* نظم التخطيط في إدارة المشتريات التي تشمل تحديد المقاصد والأهداف، ووضع الخطط التفصيلية، ودمج تلك الخطط مع نظم التخطيط الشاملة للمنظمة .

* ممارسات شئون الموظفين التي تشمل تعيين الموظفين وتوجيههم وتدريبهم وتقييمهم وترقيتهم وعزلهم.

* سياسات إدارة المشتريات وإجراءاتها التشغيلية المرتبطة بالمجالات الآتية:

* التنبؤ بالاحتياجات من السلع والخدمات.

* علاقات وتحليل الموردين .

* وضع مواصفات المشتريات واستخدامها .

* إجراءات طلب المشتريات واعتمادها .

* إعداد أوامر الشراء ورقابتها .

* متابعة أوامر الشراء المفتوحة ورقابتها .

* رقابات استلام الأصناف المشتراة .

* نظام معلومات المشتريات .

* إجراءات المعالجة الإلكترونية للبيانات .

الأهداف :

إن أهداف هذه المهمة هي التعرف على العمل الذي يؤديه العاملون في إدارة المشتريات ؛ حتى يمكن تحديد الاحتياجات التشغيلية مستقبلاً ، وإبداء الملاحظات والتوصيات بالطريقة التي تحقق التحسينات الفورية قصيرة الأجل. لقد انصب التركيز الرئيسي لجهودنا على وضع منهج لنظام متكامل يحقق أعلى الكفاءات في تلبية احتياجات شركة إكسامبل . إن مثل هذا النظام

الشكل (٦-٦) يتبع

المتكامل سوف يوفر: ١- نظام معلومات المشتريات ورقابتها - في إطار موجهات داخلية وخارجية للمشتريات - الذي سوف يقوم بتوفير كل البيانات الضرورية لمسك السجلات السليم ، وتحليل ورقابة طلبات وأوامر الشراء .
٢- نظاماً مفيداً للتخطيط والرقابة لأغراض إدارة المشتريات ، وتحليل العمليات ، والتقييم ، والرقابة العامة. وعليه فقد كان هنالك هدف آخر يتعلق بتحديد الطرق التي تعزز من فعالية عمليات المشتريات وموظفيها عن طريق تزويد الموظفين في كل المستويات بمعلومات أكثر آنية تمكنهم من اتخاذ قرارات إدارية وتشغيلية أفضل .

منهجنا :

اشتمل منهجنا في فحص عمليات المشتريات على تحليل العمليات وفق الهيكل التنظيمي الحالي، وطبقاً لذلك فقد قسمنا فحصنا بين مجالات المهام الوظيفية التالية للمشتريات :

* الإشراف على المشتريات .
* علاقات المشترين والموردين .
* إعداد طلبات وأوامر الشراء.
* الرقابة على أوامر الشراء المفتوحة وتعجيلها.
* مسك السجلات الداخلية.
* نظام معلومات المشتريات.
* مواصفات المشتريات.

وفي ختام كل من مراحل التحليل ، قمنا بإعداد نتائج وتوصيات قدمت للمستوى الإداري المناسب ولموظفي العمليات المناسبين في شركة إكسامبل،

الشكل (٦-٦) يتبع

في عرض شفهي وكذلك في شكل مكتوب. ولذلك فإن تلك المواد التي تم عرضها من قبل لم تضمن في هذا التقرير . إن نتائجنا المعروضة ناقشت بصفة أساسية مواطن الخلل والقصور الراهنة ، وسبل التحسين المقترحة ، وحددت المجالات التي يمكن تحقيق اقتصاديات وكفاءات فيها في الحال ، أو بعد بذل جهود إضافية. وبالإضافة إلى ذلك فقد قدمنا خطة نظام متكامل للمشتريات ، ومعلومات الحاسوب الذي صمم للوفاء بمتطلبات شركة إكسامبل التي تم تحديدها عن طريق فحصنا وتحليلنا للعمليات . إن النظام المقترح سوف يتضمن كل التطبيقات الحالية ذات الصلة بالمشتريات سواء كانت يدوية أو آلية والتي تتكامل بفعالية مع :

* نظم الرقابة الصناعية وتشمل إجراءات الرقابة على الإنتاج والمخزون .
* نظم محاسبة التكاليف .
* نظام محاسبة الأستاذ العام وخصوصاً وحدات الموازنة والحسابات الدائنة.

إن مثل هذا النظام الآلي المتكامل سوف يستخدم مصادر البيانات المشتركة التي يتوفر كثيراً منها حالياً، لتحديث النظام بكفاءة .

خلاصة النتائج والتوصيات :

في الأقسام التالية للتقرير نقوم بتلخيص نتائجنا الرئيسية لكم للاطلاع وإبداء الرأي، ولعلمكم فإن التفاصيل الخاصة بكل نتيجة قد تم تقديمها تحت عنوان منفصل. في اعتقادنا أنه عند قيامكم بتبني كل هذه التوصيات فسوف يصبح في مقدور شركة إكسامبل تحقيق وفورات سنوية تقدر بمبلغ (١٧٧٥٠٠٠) دولار. وقد أرفقنا أيضاً قائمة بالنتائج الأخرى التي توصلنا إليها خلال فحصنا، والتي نرى ضرورة لفت انتباهكم إليها لاتخاذ

الشكل (٦-٦) يتبع

الإجراءات التصحيحية ، بغرض تحقيق مزيد من الاقتصاديات والكفاءات وفعالية النتائج في المجالات وثيقة الصلة بالمشتريات .

إننا نقدر المجاملات والتعاون اللذين أبداهما موظفو شركة إكسامبل خلال هذه المهمة، ونحن على استعداد بطبيعة الحال لمناقشة أي من جوانب هذه المهمة، أو أي بنود محددة وردت في هذا التقرير معكم إن رغبتم في ذلك، ونحن على استعداد لتقديم مزيد من الخدمات الاستشارية لفحص عمليات المجالات الأخرى إلى جانب العمل معكم في تطبيق التوصيات الواردة في هذا التقرير، ونقدر الفرصة التي أتيحت لنا لمساعدة إدارة شوكة إكسامبل في بلوغ نتائج مهمة مراجعة العمليات هذه ، ونتطلع قدماً إلى علاقات طيبة مستمرة بين شركة رايدر وشركة إكسامبل .

مخلصكم

باسم الباسم

مدير شركة رايدر

شركة إكسامبل

تقرير مراجعة عمليات قسم المشتريات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة

الشكل (٦-٦) يتبع

الشكل (٦-٦) يتبع

المرفقات

I- إجراءات وحدة المشتريات صفحة ١ - I

لقد قمنا بفحص الإجراءات التشغيلية لوحدة المشتريات ؛ بغرض تحديد مجالات الخلل والقصور الممكن إجراء تحسينات إيجابية عليها من ناحية الاقتصاد والكفاءة والفعالية .

وفيما يلي نشير إلى المجالات الرئيسية القابلة للتحسينات التشغيلية للاطلاع وإبداء الرأي:

١- إجراءات طلب الشراء :

إن طلبات الشراء لا يتم ترقيمها مسبقاً ، ولا تخضع لرقابة فعالة مما يتسبب في تكرار شراء الأصناف ، أو السهو عن شراء المواد والخدمات الضرورية.واستناداً إلى تحليلنا لهذا الموقف نعتقد أنه يمكنكم تحقيق وفورات سنوية تبلغ (١٢٠٠٠٠) دولار على الأقل، وإحكام رقابات أكثر فعالية تتعلق بشراء الأصناف الضرورية فقط.

٢- رقابات الموازنة:

لا تتم مطابقة طلبات الشراء بالخطط والموازنات المعتمدة مما ينتج عنه شراء كثير من الأصناف بمبالغ تتجاوز الاعتمادات المخصصة في الموازنة. في هذه الحالة خصوصاً توجد مشكلة مزدوجة تتمثل فى : إجراءات التخطيط التنظيمي وإجراءات الموازنة غير الفعالة (استخدام الموازنات الثابتة بدلاً

الشكل (٦-٦) يتبع

من المرنة) وغياب رقابات الموازنة في وقت طلب المشتريات . ولقد حللنا هذا الموقف ، ووجدنا أنه يمكن تحقيق وفورات سنوية تقدر بمبلغ (٨٠٠٠٠) دولار عن طريق وقف المشتريات غير الضرورية، وتحقيق منافع مالية وتشغيلية أخرى عند تبني نظم فعالة للتخطيط والموازنة .

٣- *مهام المشترين :*

يضطلع بوظيفة الشراء حالياً (٧) مشترين ثوانٍ و (٤) مشترين أول . وقد قمنا بتحليل مهامهم ، وتبين لنا أن حجم العمل يتم تقسيمه على أساس الأصناف ؛ ولذا ينشأ تقسيم غير متوازن لحجم العمل المتمثل في إجراء مفاوضات مع الموردين وإقامة علاقات معهم وتنفيذ المشتريات .. الخ عن طريق تقسيم العمل واستناداً إلى مستويات النشاط يمكنكم إلغاء أربع من هذه الوظائف على الأقل ، وتحقيق وفورات سنوية تقدر بمبلغ (١٦٤٠٠٠) دولار دون التضحية بفعالية العمليات .

٤- *رقابة أوامر الشراء المفتوحة :*

إن الرقابة على أوامر الشراء المفتوحة يتم تحقيقها حالياً على أساس يدوي . يتم استخدام صور أوامر الشراء كآلية لإحكام الرقابة. وقد وجدنا أن هنالك (١٢٠٠) أمر شراء مفتوح تقريباً في أي مرة من المرات ، مما يجعل تلك مهمة صعبة على كاتب اختزال واحد لتنفيذها يدوياً. سوف ينهي نظامنا الآلي المقترح هذه المشكلة عن طريق توفير رقابة آلية على استعجال المشتريات المفتوحة مما يزيد من معدل توريدات الموردين في الوقت المحدد. إن العدد الكبير الحالي للتوريدات المتأخرة تكلفكم أكثر من

الشكل (٦-٦) يتبع

(٢٤٥٠٠٠) دولار سنوياً متمثلة في أوامر العملاء الملغاة ، وحالات تـأخير الإنتاج ووقفه .

٥- *إجراءات المناقصات التنافسية :*

بالرغم من أن إجراءات المشتريات الحالية تنص على ضرورة تطبيـــق إجراءات المناقصات التنافسية على كل عملية شراء تزيد علـــى (٢٠٠٠) دولار مرة واحدة في السنة على الأقل للأصناف التي يتكرر طلبها، إلا أنـــه تبين لنا أنه نادراً ما يتم تطبيق هذه الإجراءات. واستناداً إلى التحليل الـــذي قمنا به فإننا نقدر أنه يمكنكم توفير (٣٤٢٠٠٠) دولار علـــى الأقـــل عـــن طريق تطبيق إجراءات تلك المناقصات بفعالية .

٦- *برنامج تحليل القيمة :*

لا يوجد برنامج " تحليل القيمة " للمشتريات لتحليل الأصنـــاف المزمـــع شراؤها بهدف تحديد إمكانية اســـتخدام أصنـــاف أقـــل كلفـــة تلبـــي نفـــس الإحتياجات. استناداً إلى فحص محدود لمائة وعشرين صنفاً مختاراً ، وجدنـــا أنه في الإمكان توفير أكثر من (٤٦٠٠٠) دولار عن طريق تطبيق برنامج تحليل القيمة . سوف تكون الوفورات الإجمالية التي يمكن تحقيقها من برنامج كامل لتحليل القيمة بالطبع أكبر من ذلك .

<u>II- علاقات وتحليل الموردين</u> صفحة ١- II

قمنا - كجزء من مهمة فحصنا لمهام وأنشطة إدارة المشتريات - بتحليل تلك النظم والإجراءات المرتبطة بعلاقات الموردين . وفيما يلي ملخص لأهم نتائجنا وتوصياتنا .

الشكل (٦-٦) يتبع

١- *التعامل مع نفس الموردين :*

وجدنا أن التعامل باستمرار مع موردين معينين يمثل ممارسة سائدة ، وبالرغم من أن ذلك يسهل على المشترين القيام بمهامهم ، إلا أن هذه الممارسة تعتبر مكلفة من حيث الحصول على أفضل سعر ممكن . وقد وجدنا على هذا الأساس أن شراء مواد خام التصنيع يكلف الشركة أكثر من (٢٢٤٠٠٠) دولار سنوياً . لايتضمن هذا المبلغ كل المشتريات الأخرى .

٢- *تحليل الموردين :*

لا يتم حالياً القيام بتحليل الموردين بطريقة فعالة تأخذ في الاعتبار جوانب السعر ، ونوعية السلع والخدمات المؤداة والتوريدات في الوقت المحدد ، ويمثل القيام بتحليل الموردين حالياً الاستثناء وليس القاعدة ، إذ يتم كاستجابة لشكوى معينة فقط. وعلى كل حال فإننا لم نجد دليلاً على أي تصرفات فعالة تجاه الموردين ، أو أن مورداً قد استبدل نتيجة للقيام بتلك التصرفات. وبالرغم من عدم تمكننا من احتساب حجم تكلفة تلك الممارسات غير الكفئة ، نسبة لعدم توفر السجلات الكافية ، إلا أننا قمنا بتوثيق عدد من تلك الحالات لكم في التقارير السابقة .

٣- *إجراءات السيارات المستأجرة :*

لقد قمنا بتحليل الإجراءات التي يستخدمها المشتري الثاني المسئول عن مفاوضات السيارات المستأجرة ، وتوزيعها على الموظفين . وجد أنه من بين(٨٧) سيارة مستأجرة (٢٤) منها لم تستغل استغلالاً كافياً يبرر تسديد دفعات عقد الإيجار. كما وجدنا أن (٣٧) من الموظفين الآخرين الذين يستخدمون سياراتهم الخاصة بهم ، يتم حالياً تعويضهم بمعدل (٣٨) سنتاً للميل الواحد ، مما يجعل المبالغ الفعلية المسددة لهم تفوق تكلفة الاستئجار.

الشكل (٦-٦) يتبع

إن إعادة توزيع هذه السيارات المستأجرة على أساس الاستخدام الفعلي سوف ينتج عنه وفورات سنوية تزيد على (٤٤٠٠٠) دولار في العام.

III- وحدة المواصفات القياسية صفحة ١- III

إن وحدة المواصفات القياسية مسئولة عن وضع مواصفات المشتريات التفصيلية. وحيث إن هذه تعتبر مهمة في غاية الأهمية خاصة لعمليات شركة إكسامبل الإنتاجية، فقد ضمنا فحص نشاطات هذه الوحدة في مهمة مراجعتنا. وفيما يلي عرض لأهم نتائجنا وتوصياتنا :

١- متطلبات التوظيف :

لقد أنشئت وحدة المواصفات القياسية أصلاً عندما بدأت شركة إكسامبل عملها قبل أكثر من (١٢) سنة خلت. في ذلك الوقت كانت مواصفات المشتريات مطلوبة لكل مواد الإنتاج المستنبطة من قوائم المواد التى تعدها الإدارة الهندسية. كان عدد الموظفين وقتها مشرفاً واحداً و (٤) فنيي مشتريات و (٢) كاتبين كموظفي مساندة. تلك الوظائف نفسها مازالت قائمة رغم أن وظيفتي فني المشتريات تشغلان بمتدربين إداريين. وعلى كل حال فإن هناك منتجات جديدة قليلة جداً ، في الوقت الراهن ، تتطلب وضع مواصفات جديدة لمشترياتها ، وأن الوحدة معنية أساساً بصيانة المواصفات الموجودة حالياً. واستناداً إلى المتطلبات الحالية ، وتحليلنا للنظم والإجراءات الراهنة - نرى إمكانية قيامكم بمستوى النشاط الحالي بفني مشتريات واحد وكاتب واحد. وسيمكن هذا من الاستغناء عن خمسة موظفين ، وتحقيق وفورات سنوية تقدر بأكثر من (١٥٠٠٠٠) دولار .

الشكل (٦-٦) يتبع

٢- *الارتباط التنظيمي :*

في ضوء إعادة تنظيم وحدة المواصفات القياسية المقترح ، نعتقد أن في الإمكان ارتباط الوحدة الجديدة المكونة من موظفين اثنين مباشرة بمشرف المشتريات مما سيزيد من إحكام الرقابة ورفع الكفاءة في الوحدة .

IV- تكلفة إعداد أمر شراء **صفحة ١- IV**

قررنا - كجزء من عملية مراجعة العمليات التي قمنا بها - أنه من المستحسن وضع سياسات سليمة تتناول حجم المشتريات التي يجب معالجتها بواسطة إدارة المشتريات المركزية. وبهدف التوصل إلى الحجم الحقيقي لهذه الكمية فقد حسبنا التكلفة الحالية لإعداد أمر الشراء وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلنا إليها .

١- *التكاليف الحالية لإعداد أمر الشراء :*

لقد وجدنا أن التكلفة الحالية لإعداد أمر شراء تبلغ (٥١) دولاراً تقريباً .هذه التكلفة لم يتم حسابها منذ بداية عملياتكم قبل أكثر من (١٢) سنة عندما قدرت تلك التكلفة وقتها بمبلغ (١١,٨٠) دولار. واستناداً إلى هذه الحسبة ، وسياستكم القاضية بعدم إصدار أوامر الشراء عندما تزيد تكلفة معالجة المشتريات على (٢٥%) من قيمة الأصناف المشتراة، - فقد جرت القاعدة أن تتم كل المشتريات فوق (٥٠) دولاراً عن طريق إدارة المشتريات . ولكن استناداً إلى تكلفة إعداد أمر الشراء البالغة (٥١) دولاراً التي توصلنا لها ، وسياسة (٢٥%) من القيمة، فإننا نعتقد أن كل المشتريات التي تقل قيمتها عن(٢٠٠) دولار يجب أن تتم خارج نظام المشتريات.

الشكل (٦-٦) يتبع

٢- *مشتريات أقل من (٢٠٠) دولار :*

لقد حللنا المشتريات الحالية ، ووجدنا أن (٢٣,٥%) من كل أوامر الشراء تبلغ قيمتها (٢٠٠) دولار فأقل . لقد قدرنا تكلفة تنفيذ تلك المشتريات بمبلغ (٢١٦٩٠٣) دولار. نعتقد أنه يمكنكم تحقيق وفورات سنوية تزيد على (١٦٠٠٠٠) دولار وزيادة كفاءة إدارة المشتريات في نفس الوقت إذا عاملتم كل المشتريات التي تقل قيمتها عن (٢٠٠) دولار كمصروفات نثرية أو مشتريات مباشرة .

V - <u>عمليات الشحن والاستلام</u> صفحة ١- V

خلال مهمة فحص عمليات إدارة المشتريات قمنا بتحديد بعض مواطن الخلل التشغيلية الرئيسية في مجالات الشحن والاستلام . وفي ضوء استعراضنا لتلك المجالات معكم تم الاتفاق على ضرورة بذل الوقت الكافي لتحليل تلك العمليات . وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلنا إليها في تلك المجالات .

١- *إجراءات الشحن :*

لقد كشف تحليلنا لإجراءات الشحن عن قيامكم حالياً بتخزين البضاعة التامة الصنع في حاملات في مستودعكم، وعند حلول وقت الشحن تستخدمون رافعات شوكية لنقل الحاملات إلى منطقة الشحن ، وعندها تقوم فرق العمل بتفريغ الحاملات بالأيدي في الشاحنات أو عربات السكة الحديد، وقد أخبرنا بأنه قد تم إرساء تلك السياسة نظراً لفقد عدد كبير من الحاملات في الماضي. وإثر اتصالنا باثني عشر من عملائكم الرئيسيين (يستحوذون على أكثر من ٨٠% من إجمالي المبيعات) وجدنا أن عشرة منهم مستعدون لتوفير حاملات لكم .

الشكل (٦-٦) يتبع

٢- *إجراءات الاستلام :*

أما إجراءات الاستلام فقد تبين لنا أنها تعمل خلاف ذلك تماماً حيث يقوم موردوكم الرئيسون بشحن بضائعهم بدون حاملات . ويتعين على موظفي الاستلام نقل البضاعة من الشاحنات أو عربات القاطرات ، ثم وضعها فوق حاملات محمولة على رافعات شوكية توطئة لتخزينها في مستودع المواد الخام . وعند اتصالنا بمورديكم الأربعة الرئيسين لمسنا استعداد كل منهم لنقل شحناتهم إليكم على حاملات في حالة قيامكم بتوفير حاملات بديلة .

٣- *الشحن والاستلام على حاملات :*

يقدر صافي وفورات التكاليف المحققة من إعادة النظر في إجراءات الشحن والاستلام الواردة أعلاه بأكثر من (٢٠٠٠٠٠) دولار سنوياً. وعلاوة على ذلك فإن استخدام الحاملات في الشحنات إلى العملاء والشحنات من الموردين سوف يحقق وفورات سنوية أكبر .

<u>VI- نظام الحاسوب المتكامل المقترح</u> صفحة ١- VI

إن نظام رقابة المشتريات والتقارير الإدارية الحاسوبى المتكامل المقترح من قبلنا يتضمن عملية اتصالات يتم فيها تسجيل البيانات ابتداء ، ومراجعتها عند الحاجة، وذلك لدعم ومساندة القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط عمليات المشتريات وتسييرها ورقابتها. يحاول نظامنا المقترح تعظيم الاستفادة من البيانات المشتركة؛ للوفاء بالمتطلبات من المعلومات لموظفي شركة إكسلمبل في مختلف المستويات الإدارية. إنه يحاول التوصل إلى توازن اقتصادى بين قيمة المعلومات المقدمة وتكلفة تشغيل النظام . وعليه فإن هدفنا ليس مجرد

الشكل (٦-٦) يتبع

الميكنة، بل تصميم خطة حوسبة فعالة توفر البيانات الضرورية التي تمكن موظفي المشتريات في شركة إكسامبل من الإدارة والتشغيل .

١- *الحوسبة المقترحة :*

إن الحوسبة المقترحة سوف تهيئ الفرصة أيضاً لتحقيق وفورات إضافية في تكلفة العاملين في وظائف المشتريات ورقابة المخزون والمستودعات. وطبقاً لذلك فإن على إدارة شركة إكسامبل إخضاع مهام ومسئوليات الإدارات والموظفين مستقبلاً للفحص والمراجعة بحثاً عن إمكانية حذف بعض المهام ودمجها وتحويلها وتخفيضها، كما يجب وضع خطة وظائف تحقق التنسيق بين الإجراءات التي تشهد تغيرات والمتطلبات من الوظائف على أساس مستمر يواكب ويجاري حدوث التغيرات .

٢- *الموظفون الإضافيون :*

حتى يمكنكم تطبيق نظم الحاسوب المقترحة بنجاح في الوقت المناسب ، والقيام أيضاً بالتطبيق المتزامن لتوصياتنا الأخرى المتعلقة بمعالجة البيانات- نرى ضرورة تعيين واحد على الأقل من مبرمجي الحاسوب ذوي الخبرة.

٣- *أولويات المعالجة الآلية :*

نحن نعتقد أيضاً أن أكثر الطرق كفاءة وواقعية يجب على إدارة شركة إكسامبل طرقها في معالجة البيانات تقتضي وضع الأولويات التالية:

* تطبيق التحسينات التي اقترحناها في وظيفة المشتريات استناداً إلى الأولويات الموضوعة سلفاً .
* برمجة وتطبيق نظامي رقابة الإنتاج والمخزون - المصممين حالياً - آنياً.
* تصميم وبرمجة نظام المشتريات الآلي المتكامل المقترح كما تم وصفه .

الشكل (٦-٦) يتبع

المتطلبات من أجهزة الحاسوب :

نحن نعتقد أن نظام الحاسوب الحالي قادر على القيام بالمعالجة التي تم وصفها. إن الاستخدام الحالي للحاسوب المتمثل في حوالي (٥٠) ساعة شهرياً يعتبر بسيطاً نسبياً ، ويمكن زيادته إلى درجة كبيرة بدون تأثير يذكر على إجمالي عمليات معالجة البيانات ، كما يجب تقليص المجالات التي يتم التحكم فيها يدوياً مما سيؤدي إلى تنظيم وانسياب العمليات. وبعد تطبيق التوصيات المذكورة بنجاح ، والتأكد من إنجازها يجب على إدارة شركة إكسامبل إعادة تقييم الاحتياجات من أجهزة الحاسوب في ضوء حجم معالجة البيانات الكلي.

شركة إكسامبل **المرفق أ**

أ-١

خلاصة النتائج والتوصيات الرئيسية والتوصيات الرئيسية

#		البيان	الوفورات السنوية المقدرة بالدولار
١		**إجراءات المشتريات**	
	أ	رقابات طلب المشتريات	١٢٠٠٠٠
	ب	رقابات المشتريات / الموازنة	٨٠٠٠٠
	ج	إعادة توزيع عمل المشترين	١٦٤٠٠٠
	د	الرقابة على أوامر الشراء المفتوحة	٢٤٥٠٠٠
	هـ	إجراءات المناقصات التنافسية	٣٤٢٠٠٠
	و	برنامج تحليل القيمة	٤٦٠٠٠*
٢		**علاقات وتحليل الموردين**	

	أ	التعامل مع نفس الموردين	**٢٢٤٠٠٠**
	ب	تحليل الموردين	لا يمكن قياسها
	ج	سيارات الموظفين المستأجرة	٤٤٠٠٠
٣		**وحدة المواصفات القياسية**	
	أ	الاستغناء عن الموظفين	١٥٠٠٠٠
	ب	الارتباط بمشرف المشتريات	–
٤		**تكلفة إعداد أمر شراء**	
	أ	مشتريات تبلغ ٢٠٠ دولار فأكثر	–
	ب	مشتريات أقل من ٢٠٠ دولار	١٦٠٠٠٠
٥		**عمليات الشحن والاستلام**	
	أ	إجراءات الشحن	–
	ب	إجراءات الاستلام	–
	ج	إجراءات الشحن والاستلام المعدلة	٢٠٠٠٠٠
		الوفورات السنوية الإجمالية المقدرة	١٧٧٥٠٠٠

* مبنية على فحص محدود . الوفورات السنوية الإجمالية تفوق ذلك بكثير.

** تشمل مواد خام التصنيع فقط .

<u>شركة إكسامبل</u> **مرفق ب**

<u>مجالات فحص</u> أخرى **ب – أ**

بناء على العمل الذي قمنا به خلال فحص عمليات إدارة المشتريات فقد حددنا مناطق عمليات إضافية رأينا من الضروري لفت انتباهكم إليها لكي تحظى بمزيد من الفحص والتحليل. تشمل هذه المناطق الإضافية الآتي :

الشكل (٦-٦) يتبع

١- التخطيط التنظيمي والنظم وثيقة الصلة به . فقد تبين لنا أن شركة إكسامبل تعمل حالياً على أساس ردود الفعل أي استجابة لمواقف وكوارث محددة.

يجب اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيق أساليب التخطيط الفعالة التي تشمل الآتي:

* إجراءات التنبؤ بالمبيعات المتطورة التي تمكن الإدارة من تحديد متطلبات الإنتاج - ذات الصلة - المبنية على الطلبات المخططة للعملاء.

* نظم جدولة الإنتاج الفعالة التي تسهل إحكام الرقابة على العمليات الإنتاجية المبنية على طلبات العملاء المخططة ، وليس على طلبات المخزون .

* إجراءات التخطيط الرسمية التي سوف تتضمن الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات ، والخطط التفصيلية ، وكذلك تتضمن نظام تقارير ورقابة فعالاً وذلك لضمان الالتزام بالخطط الموضوعة .

* إعداد وتنفيذ موازنات تقديرية (على مستوى الإدارات والوحدات) تتخذ من الخطط الموضوعة أساساً لها ، ويتم إعداد تقارير عنها على أساس مرن فيما يتعلق بمستويات النشاط .

٢- فحص وتحليل الهيكل التنظيمي بهدف جعل المنظمة أكثر استجابة للاحتياجات الجارية. يمكن أن تتضمن المجالات التي تستحق الاهتمام: الارتباطات التنظيمية ، علاقات السلطة والمسئولية ، المهام الإدارية والإشرافية ، توزيعات الأعباء .. الخ.

وفي ضوء فحصنا لإدارة المشتريات نقترح على سبيل المثال أن تقوموا بفحص المجالات التالية:

الشكل (٦-٦) يتبع

* ارتـــباط إدارة المشتريات بنائب رئيس العمليات وتحت الإشراف المباشر لمشرف المشتريات .

* مهـــام ومســـؤوليات وصــــلاحيات بعض الوظائف كمحلل تسويق ومحلل إداري.

* الفـــائدة مـــن بعض الموظفين الكتابيين مثل اثنين من موظفي الاختزال المرتبطين بنائب رئيس العمليات ، وأربعة من الموظفين الكتابيين العاملين فـــي إدارة المشتريات ، واثنين من الكتبة في وحدة المواصفات القياسية ، وثلاثة في وحدة مراقبة المخزون .

* وحـــدات العمـــل المتمثـــلة في الفحص ومراقبة المخزون والمستودعات المرتبطة بنفس الشخص الذي ترتبط به وظيفة المشتريات وهو نائب رئيس العمليات .

٣- فحـــص ممارســـات شـــئون الموظفيـــن المتعلقة بالتعيين والتوجيه والـــتدريب والـــتقييم والـــترقية والعزل . إننا لم نعثر على سياسات أو إجراءات تنظم تلك الممارسات في شركة إكسامبل ، مما جعل المديرين والمشـــرفين يقومـــون بتطبيق تلك الممارسات بالاعتماد على معاييرهم وخـــبراتهم الخاصـــة. ونـــتيجة لذلك تجد أن الإجراءات في جميع تلك المجالات ضعيفة وغير ثابتة؛ مما يسبب بلبلة الموظفين، وعدم حصول الموظفين والمديرين على التدريب الكافي، وتسرب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بالموظفين غير المرغوب فيهم.

٤- فحص النظم والإجراءات التشغيلية كي تؤدي المهام الضرورية بأكثر الطرق اقتصاداً وكفاءة دون التضحية بالنتائج المرجوة . على سبيل المثال

الشكل (٦-٦) يتبع

كشف فحصنا لمهام إدارة المشتريات عن بعض المجالات التشغيلية التي تحتاج لإجراء تحسينات حقيقية فيها وهي كالآتي :

* هيكل تنظيمي في غاية الوضوح يحدد علاقات السلطة والمسئولية.
* الغايات والأهداف والخطط التفصيلية المتفق عليها.
* وصف وظيفي دقيق وحديث .
* ممارسات شئون موظفين فعالة تضمن الحصول على موظفين جيدي التأهيل.
* سياسات وإجراءات تشغيلية عملية وممكنة التطبيق.
* نظام معلومات إدارية وتشغيلية متكامل.
* استخدام أساليب تشغيل فعالة مثل :
* طلبات الشراء الخارجية.
* أوامر الشراء العامة.
* التكامل والتنسيق بين الإنتاج وتوريدات الموردين.
* تحليل الموردين من ناحية الأسعار والنوعية والتوريد في الوقت المناسب.
* إجراءات المناقصات التنافسية.
* برنامج تحليل القيمة.

٥-زيادة الاستخدام الفعال لأساليب معالجة البيانات وتكاملها مع العمليات الفعلية. فقد بدأ نظام الحاسوب العمل لديكم منذ (٨) سنوات ، ومع ذلك ما زالت كثير من المهام تؤدي يدوياً رغم حاجتها إلى الميكنة الفعالة. إن أحد الأسباب الرئيسية وراء ذلك هو عدم توجيه الإدارة العليا لأنشطة معالجة البيانات. ووفقاً لذلك فإن الموظفين المسئولين عن معالجة البيانات يقومون حالياً بالعمل على تلك النظم التي صممت وطبقت عند تركيب نظام الحاسوب

الشكل (٦-٦) يتبع

بمساعدة مستشارين خارجيين . ولذلك فإنكم تستفيدون بالحد الأدنى من تلك الموارد رغم توفر العدد الكافي من الموظفين والأجهزة بالقدر الذي يمكن من الحصول على أقصى فائدة . إن نظام المشتريات المتكامل الذي أوصينا به يمثل خطوة أولى ممتازة وطيبة ، ولكن يجب أن تلتفوا أيضاً إلى المجالات الأخرى كالتنبوء بالمبيعات وجدولة الإنتاج ورقابة الإنتاج ورقابة المخزون ومطالبات العملاء والتحصيل .

(٦-٩) خاتمة

إن الغرض من هذا الفصل هو تقديم المبادئ والأساليب المساهمة في إعداد تقارير مراجعة عمليات فعالة ، وعرضها على إدارة وموظفي العمليات . إن هذه التقارير يمكن إعدادها بطريقة رسمية أو غير رسمية ، كما يمكن أن تتم شفاهة أو كتابة أو بالاثنين معاً.

يقوم تقرير مراجعة العمليات بتبليغ نتائج عمل مراجعة العمليات إلى المستفيدين المعنيين. إن الأهداف الرئيسية لتقرير مراجعة العمليات هي تقديم معلومات مفيدة وآنية عن مجالات الخلل التشغيلية الجوهرية والتوصية بالتحسينات التشغيلية .

إن مرحلة إعداد التقارير تهيئ فرصة للمراجعين في الاستئثار باهتمام الإدارة والموظفين كلية ، وإقامة البرهان على فوائد مراجعة العمليات ، وخبرة المراجعين في ذلك المجال. وبينما يمثل التقرير الختامي النهاية الرسمية لمهمة مراجعة العمليات الماثلة إلا أنه يعتبر في الوقت ذاته وسيلة فعالة لترويج مفهوم مراجعة العمليات من أجل مزيد من عمليات الفحص. فإذا تم إعداد التقارير بفعالية ، فلن يتمكن المراجعون من تبليغ نتائج مراجعة

العمليات ، وحث الإدارة على اتخاذ الإجراء التصحيحي السليم فحسب ، بل ربما يتمكنون من إقناع الإدارة بفوائد مهمات مراجعة عمليات إضافية؛ فكل عملية مراجعة عمليات ناجحة يجب أن تولد الحاجة لعملية مراجعة أخرى .

هدف آخر لهذا الفصل هو زيادة المعرفة والفهم لمبادئ وأساليب تقارير مراجعة العمليات الفعالة . وفيما يتعلق بمرحلة إعداد تقارير مراجعة العمليات فيجب أن ينظر إلى تقرير مراجعة العمليات كخلاصة لنتائج مراجعة العمليات أكثر منه نداء يوجه في ختام عملية المراجعة لاتخاذ إجراءات عملية. ولكى تصبح نتائج وتوصيات المراجعة أكثر فعالية؛ يجب تقديمها إلى الإدارة وقبولها أثناء استمرار فريق المراجعة في عملية المراجعة، ويجب أن نتذكر أن الغاية الأساسية لفريق المراجعة - كعنصر مساعد - هى المساهمة في تحسين العمليات بأسرع فرصة ممكنة ، وليس الانتظار لحين تقديم التقرير النهائي كي تحظى منظمة المراجعة بالتقدير الشخصي .

(٦-١٠) كلمة تعقيب

تناول هذا الدليل في مراجعة العمليات عدة جوانب متعلقة بمراحل مراجعة العمليات وهي :

١- تخطيط مراجعة العمليات.

٢- إعداد برنامج المراجعة.

٣- تنفيذ خطوات العمل الميداني.

٤ - إعداد نتائج وتوصيات المراجعة.

٥- إعداد تقرير نتائج المراجعة.

إن الأساليب المقدمة يجب أن تكون ذات أهمية وقيمة خاصة لأولئك المعنيين بتقديم خدمات مراجعة عمليات في الوقت الراهن أو مستقبلاً ، بصفتهم مراقبى حسابات خارجيين ، أو مستشارين لعملائهم ، وكذلك لأولئك الذين يقدمون خدمات مراجعة عمليات داخلية في مجالات عمل محددة ، أو لآخرين داخل منظماتهم. نسبة للخصائص الفريدة لشركات المراجعة ، أو منظمات المراجعة الداخلية فقد لا تنطبق المادة المعروضة والمواقف المقدمة تماماً على كل موقف خاص، وعليه فينبغي لكل قارئ (قارئة) استخدام مقدرة الحكم المهني الخاص لديه (لديها) في تطبيق الاقتراحات والتوصيات الملائمة على الموقف المعين. وعلى كل حال، فإن تبني النظم والإجراءات الواردة في هذا الدليل يجب أن تساعد في إرساء ممارسات مراجعة عمليات فعالة تساهم في الحصول على عمليات أكثر اقتصادية وكفاءة وفعالية.

المترجمان فى سطور

(١) الأستاذ / ناصر بن بكر ملوح القحطاني.

- من مواليد نمران بالمملكة العربية السعودية عام ١٩٦٢م.

- **المؤهل العلمى:** ماجستير المحاسبة من جامعة ميامي - كورل قيبل - فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٤١٠هـ .

- **الوظيفة الحالية:** المدير التنفيذي لبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية وعضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة .

(٢) الأستاذ / بابكر الأمير بابكر

- من مواليد السودان .

- **المؤهل العلمى:** حاصل على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال (محاسبة) من جامعة سيراكيوز - الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٧٩م.

- **الوظيفة الحالية:** محاضر فى مركز تدريب شركة الاتصالات السعودية فى مجال المحاسبة.

- **ومن خبراته العملية :**

- مراجع بشركة ايكن اندويلسون (محاسبون قانونيون) نيويورك، أمريكا.

- محاضر بشعبة المحاسبة الإدارية بمركز تطوير الإدارة - الخرطوم - السودان.

- موظف بوزارة المالية - مصلحة المخازن والمهمات - الخرطوم - السودان.

- محاضر بمعهد الإدارة العامة فى مجال المحاسبة.

ومن أهم أعماله العلمية المنشورة :

- بحث ميدانى " ترشيد اقتناء واستخدام واستبدال السيارات الحكومية ".

- المراجعة الشاملة أو فحص الإدارة المالية الحكومية، مجلة الإدارة العامة- معهد الإدارة العامة.

- المحاسبة عن تكلفة المخزون وتقويمه، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.

- مقال مترجم " المراجعة الداخلية فى إقليم أونتاريو بكندا " مكتبة الإدارة، معهد الإدارة العامة.

- تطبيقات عملية فى المحاسبة الحكومية(مشترك)- معهد الإدارة العامة.

- مراجعة ترجمة كتاب المحاسبة الحكومية الفعالة تأليف أ. بريمكاند (مشترك) صادر عن معهد الإدارة العامة.

مراجع الترجمة فى سطور

*** الدكتور / محمد على محمد ميرغنى.**

- من مواليد السودان عام ١٩٤٨م.

- **المؤهل العلمى:** دكتوراه إدارة الأعمال تخصص محاسبة من جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية.

- **الوظيفة الحالية:** أستاذ مشارك - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

الأنشطة العلمية:

- المحاسبة الإدارية وتطورها فى البلدان النامية .
- دور المحاسبة فى التنمية الاقتصادية .
- الإدارة الإستراتيجية للتكلفة فى ظل العولمة .

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٠هـ

هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى المساعدة على فهم المبادئ الأساسية المتعلقة بالتخطيط لعمليات المراجعة المحاسبية وكيفية تنفيذها، بالإضافة إلى تزويد القارئ بالمعلومات والأساسيات الواجب تعلمها لاستخدام مراجعة العمليات المحاسبية بصورة فعالة. كما أن الكتاب قد أعد بحيث يفي باحتياجات من تتوفر لديهم الخبرة في مجال مراجعة العمليات المحاسبية والآخرين ممن لاتتوفر لديهم تلك الخبرة ،فالكتاب يحوي بين دفتيه المعلومات الأساسية لمن لم يسبق لهم ممارسة مراجعة هذه العمليات ، وفي الوقت ذاته يدعم ويضيف المزيد من المعلومات إلى أولئك الذين سبق لهم أن حصلوا على بعض الخبرات في هذا المجال.

كما يجيب هذا الكتاب عن التساؤلات التالية:

١ - ما هو تعريف عملية المراجعة؟

٢ - متى يتم إنجاز عملية المراجعة؟

٣ - كيف يمكن تحقيق تغيير إيجابي بإجراء عمليات المراجعة؟

٤ - كيف تستخدم أدوات ووسائل عمليات المراجعة للإبقاء على استمرارية فعالية وكفاءة هذه العمليات؟

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢١هـ

ردمك : ٠ - ٠٥٢ - ١٤ - ٩٩٦٠